

# Hyvä johtaja - Hankekoulutusten vaikuttavuus- selvitys 2008-2010

**Tomi Heimonen**



# Hyvä Johtaja - Hankekoulutusten vaikuttavuusselvitys 2008-2010

**Tomi Heimonen**

Aalto-yliopiston julkaisusarja  
**KAUPPA + TALOUS** 4/2011

© Author

ISBN 978-952-60-4076-9 (pdf)  
ISBN 978-952-60-4075-2 (printed)  
ISSN-L 1799-4799  
ISSN 1799-4802 (pdf)  
ISSN 1799-4799 (printed)

Aalto Print  
Helsinki 2011

**Tekijä**

Tomi Heimonen

**Julkaisun nimi**Hyvä Johtaja - Hankekoulutusten  
vaikuttavuusselvitys 2008-2010**Julkaisija** Kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Pienyrityskeskus**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA + TALOUS 4/2011**Tutkimusala** Esimies- ja johtamistyö, arviointitutkimus**Tiivistelmä**

Selvityksessä tarkastellaan ja arvioidaan Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulun, Pienyrityskeskuksessa järjestettyä Hyvä Johtaja -hankkeeseen kuuluvien koulutusohjelmien vaikuttavuutta. Hankkeessa on Etelä-Savossa järjestetty aikavälillä 1.5.2008 – 31.12.2010 kolme esimiestyön ja johtamisen kehittämisen koulutusohjelmaa, joista Voimavaroja esimiestyöhön -kehittämishanketta on toteutettu Mikkeliin ja Savonlinnassa, Esimiesvalmennusta Pieksämäellä ja Yrittäjä kehity esimiehenä -valmennusta on toteutettu Mikkeliin.

Hankkeen koulutuksiin osallistui erilaisista organisaatioista, yritysten edustajia sekä yrittäjiä yhteensä 83 henkilöä. Koulutukseen osallistuneista henkilöistä 45 vastasi koulutuksen vaikutuksia arvioivaan sähköpostikyselyyn. Näin ollen kyselyn osalta vastausprosentiksi muodostui 54 %:ia.

Arvioinnissa tarkastellaan Kirkpatrickin (1994) viitekehyksen mukaisesti 1) koulutukseen osallistuneiden henkilöiden koulutukseen osallistumisen motivaatioita ja tyytyväisyyttä, 2) koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tietojen ja taitojen oppimista sekä soveltamiskykyä, 3) lisäksi tarkastellaan onko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tietojen ja taitojen oppimisella sekä soveltamis-kyvyydellä ollut vaikutusta henkilöiden oman käyttäytymisen muutokseen sekä 4) organisaatiossa tapahtuneisiin mahdollisiin muutoksiin.

Selvitys toteutettiin sähköpostikyselynä 25.10.- 12.11.2010 välisenä aikana. Sähköinen internet -pohjainen kysely lähetettiin Webropol 1.0 internet sovellusohjelmaa hyödyntämällä. Saatut vastaukset analysoitiin SPSS 18.0 ohjelman avulla esittäen tulokset suorina jakaumina, ristiintaulukoituina kuvioina ja koulutusohjelma/-valmennus ryhmäkohtaisina tilastollisina perusvertailuina (Khiin testit). Lisäksi saatu kirjallinen (teksti) palaute analysoitiin sisällön analyysiä (teemoittelua) hyödyntäen.

Vastaaajien merkityksellisimmät motivaatiotekijät koulutukseen osallistumiselle liittyivät tarpeeseen päivittää osaamista ja haluun oppia uutta. Vähintään 75 % kaikista kyselyyn vastanneista piti kaikkia kysytyjä koulutuksen tyytyväisyystekijöitä hyvin tai erittäin hyvin onnistuneina. Koulutusten vahvuutena pidettiin erityisesti vertaistukea ja keskustelemaa ilmapäiriä.

Vastaaajista suurin osa (86.7 %) piti koulutuksessa opittuja asioita oman työn kannalta merkityksellisinä tai erittäin merkityksellisinä. Lisäksi vastaaajista (84.5 %) katsoi myös koulutuksen yleisesti antaneen merkityksellisiä ja/tai erittäin merkityksellisiä uusia näkemyksiä itselleen. Koko vastaaajajoukon osalta koulutukset näyttivät mahdollistaneen vähiten vastaaajien organisatoristen kehittämisen tarpeiden havaitsemisen.

Koulutuksen vaikuttavuus omaan käyttäytymiseen on ollut merkityksellisintä vastaaajien omien työtapojen muuttamisessa, vuorovaikutuksen lisääntymisessä ja kannustavassa vaikutuksessa uudistamaan omia työtapoja.

**Avainsanat** Esimies- ja johtamiskoulutus, arviointitutkimus, Etelä-Savo**ISBN (painettu)** 978-952-60-4075-2**ISBN (pdf)** 978-952-60-4076-9**ISSN-L** 1799-4799**ISSN (painettu)** 1799-4799**ISSN (pdf)** 1799-4802**Sivumäärä** 4**Julkaisupaikka** Mikkeli Campus**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2011

# 1. Johdanto

Selvityksessä tarkastellaan ja arvioidaan Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulun, Pienyrityskeskuksessa järjestettyä Hyvä Johtaja -hankkeeseen kuuluvien koulutusohjelmien vaikuttavuutta. Hankkeessa on toteutettu Etelä-Savossa seitsemän erillistä koulutusohjelmaa aikavälillä 1.5.2008 – 31.12.2010. Hankkeessa on järjestetty käytännössä kolme kehittämisen koulutusohjelmaa, joista Voimavaroja esimiestyöhön -kehittämishjelmaa on toteutettu Mikkelissä (2) ja Savonlinnassa (2). Yrittäjä kehity esimiehenä -valmennusta on toteutettu Mikkelissä (2). Lisäksi Esimiesvalmennus -koulutusohjelmaa on toteutettu Pieksämäellä.

Käsillä oleva selvitys esimies- ja johtamiskoulutusten osalta laajentaa perinteistä esimiesten ja johdon näkökulmaa tässä yhteydessä ottaen huomioon myös yrittäjät, jotka ovat kokeneet tarvitsevansa esimies- ja johtamiskoulutusta omassa toiminnassaan.

Hyvä Johtaja -hankkeen koulutuksiin osallistui erilaisista organisaatioista, yrityksiä edustajia sekä yrittäjiä yhteensä 83 henkilöä. Koulutukseen osallistuneista henkilöistä 45 vastasi koulutuksen vaikutuksia arvioivaan sähköpostikyselyyn. Näin ollen kyselyn osalta vastausprosentiksi muodostui 54 %:ia.

Selvityksen kohteena olevan Hyvä Johtaja -hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuuden arvioinnin viitekehyksen muodostaa Kirkpatrickin (1994) neljän tason malli ja hankkeelle asetetut tavoitteet, joiden toteutumista arvioidaan asiakaslähtöisen koulutukseen osallistuneiden henkilöiden kyselyn (ks. liite Kyselylomake) avulla.

Arvioinnissa tarkastellaan Kirkpatrickin (1994) viitekehyksen mukaisesti seuraavia asioita: 1) koulutukseen osallistuneiden henkilöiden reaktioita, kuten koulutukseen osallistumisen motivaatioita ja koulutustyytyväisyyttä, 2) koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tietojen ja taitojen oppimista sekä soveltamiskyvykkyyttä, 3) lisäksi tarkastellaan onko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tietojen ja taitojen oppimisella sekä soveltamiskyvykkyydellä ollut vaikutusta henkilöiden oman käyttäytymisen muutokseen sekä 4) organisaatiossa tapahtuneisiin mahdollisiin muutoksiin (tuloksellisuuteen).

Hankkeen onnistumista arvioidaan myös hankkeelle asetettujen keskeisten tavoitteiden saavuttamisena asiakaslähtöisen kyselypalautteen perusteella. Tässä hankkeessa tämä tarkoittaa käytännössä seuraavien asioiden arviointia:

- 1) Ovatko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden esimies- ja johtamisen taidot parantuneet/kehittyneet? (Jos ovat niin miten?)

- 2) Onko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden työhyvinvointi ja oman työn hallinta parantunut koulutuksen avulla?
- 3) Onko koulutus ollut osallistuneiden henkilöiden mielestä asiakaslähtöistä ja asiakastarpeita huomioivaa?
- 4) Miten koulutus on vaikuttanut osallistuneiden henkilöiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden toimintaan?
- 5) Onko koulutus lisännyt vuoropuhelua ja yhteistyötä koulutukseen osallistuneiden henkilöiden omassa työssä, organisaatiossa ja sidosryhmäsuhteissa?

Selvitys on toteutettu koulutukseen osallistujille suunnattuna henkilökohtaisena sähköpostikyselynä loka- ja marraskuussa 2010. Koulutusohjelmien vaikuttavuutta on arvioitu kyselystä saadun asiakaspalautteen (vastausten) perusteella. Saadut vastaukset (n=45) on analysoitu Kirkpatrickin (1994) viitekehyksen avulla ja hyödyntämällä Webropol -ohjelmaa (<http://www.webropol.fi>) vastausten kuvailevassa tulkinnassa.

Tässä yhteydessä on tärkeää nostaa esille myös se, että arvioinnin näkökulmasta selvitystä tulee tarkastella rajoittuneen vaikutuksen arvioimisena yhden sidosryhmän näkemyksenä hankkeessa toteutettujen koulutusten vaikuttavuudesta. Tehty selvitys ei siten kata kaikkia mahdollisia erilaisia toimija- ja pitkäaikaisia vaikutuksia rajoittuneen kohderyhmän ja poikkileikkauksen omaisen tarkasteluaikajänteen vuoksi. Nämä seikat on hyvä huomioida koulutusten vaikuttavuuden arvioinnissa tehtäessä erilaisia johtopäätöksiä ja tulkintoja. Toisaalta uutena asiana tässä selvityksessä poiketen aikaisempiin esimies- ja johtamisen koulutusten vaikuttavuusarviointeihin kohderyhmän osalta laajenee kattamaan ja kuvaamaan myös yrittäjien näkemyksiä esimies- ja johtamiskoulutusten vaikuttavuudesta. Lopuksi saadun asiakaspalautteen perusteella selvityksessä tuodaan esille joitain koulutusohjelmia koskevia mahdollisia tulevaisuuden kehitystarpeita ja vertaillaan saatuja tuloksia aikaisempiin vastaavanlaisiin esimies- ja johtamisen vaikuttavuuden selvityksiin.

## 2. Esimies- ja johtamiskoulutusten vaikutusten arviointi

Erilaisten esimies- ja johtamiskoulutusten vaikuttavuuden arviointi on usein varsin haasteellista. Haasteellisuutta lisää usein myös se, että vaikuttavuutta voidaan tarkastella mahdollisuuksien ja asetettujen tavoitteiden mukaan useista eri näkökulmista. Vaikuttavuuden arviointi voi kohdentua yksilöön (esimerkiksi koulutukseen osallistuneeseen henkilöön), ryhmään, organisaation johonkin yksikköön tai koko organisaatioon.

Raivolan, Valtosen ja Vuorensyrjän (2000) mukaan vaikuttavuuden tarkastelussa vertaillaan usein koulutuksille asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista käytännössä. Vaikuttavuuden tarkastelua voi vaikeuttaa selkeiden koulutuksille asetettujen arviointitavoitteiden puuttuminen, tavoitteiden selkeyden puute tai arvioinnin perustuminen hyvin tiukasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Koulutus voi tuottaa kuitenkin vaikuttavuutta, vaikka koulutukselle asetetut tavoitteet eivät olisikaan täyttyneet. Koulutuksella voidaan saavuttaa tuloksia, joita ei ole välttämättä osattu ottaa huomioon koulutusta suunniteltaessa (Vaherva, 1988).

Esimies- ja johtamiskoulutuksilla voidaan vaikuttaa useilla eri tavoilla kohderyhmiin. Johtamiskoulutuksilla on pyritty usein vaikuttamaan koulutuksen kohteena olevien esimerkiksi esimiesten, johtajien tai työssään esimies- ja johtamistaitoja tarvitsevien henkilöiden tietämykseen, osaamiseen ja asenteisiin. Henkilöstökoulutuksissa, kuten esimies- ja johtamiskoulutuksissa oppimisen tulosten odotetaan usein näkyvän käytännössä myös koulutukseen osallistuneen henkilön oppimisessa, käyttäytymisessä ja mahdollisesti organisaation toiminnassa (Kantanen, 1996). Toisaalta koulutuksen merkitystä tarkasteltaessa esimerkiksi yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmista koulutuksen vaikuttavuus tulisi nähdä laajemmin oppijan, ryhmän, organisaation elämänsäkulun ja elinkaarien näkökulmista, jolloin koulutusten vaikuttavuuden arviointi/selvittäminen tapahtuisi pidemmällä aikajänteellä, kuin pelkästään tavanomaisesti poikkileikkausomaisena tarkasteluna. Yleisesti erityisesti henkilöstökoulutusten arvioinnin tärkeimpänä tavoitteena on usein nähty lyhyen aikavälin hyödyn saavuttaminen oppijan/ryhmän organisaatiolle, oppijan/ryhmän omien tavoitteiden ollessa toissijaisia (Valtonen, 1997).

Tenhulan (2007) näkemyksen mukaan yleisesti koulutuksen vaikutukset näkyvät osittain heti koulutuksen jälkeen, mutta usein merkitykselliset pidemmän aikavälin vaikutukset eivät näy heti koulutuksen päättyttyä tai näkyvät vasta vuosien jälkeen koulutuksen päättymisestä. Koulutuksen

vaikuttavuuden voidaan olettaa koostuvan useista erilaisista tekijöistä. Järvisen ym. (2000) erottavat koulutuksen vaikuttavuuden koulutuksen tuottavuudesta, tehokkuudesta, tuloksellisuudesta, taloudellisuudesta ja näkevät koulutuksen vaikuttavuuden syntyvän ensisijaisesti pitkäjänteisellä kehittämisellä, rahallisen ja määrällisen mittaamisen sijasta.

Kantanen (1996) korostaa koulutuksen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden muodostuvan erilaisista tekijöistä ja näiden erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksista. Näitä tekijöitä ovat organisaation toiminnan/johtamisen ja koulutuksen välinen tunnistettava yhteys, koulutuksen osallistuvan organisaation edustajan/henkilön motivoituneisuus koulutusta kohtaan, esimiesten tuki, koulutuksen sisällöllinen laatu, opitun tietämyksen ja osaamisen hyödyntämisen merkityksellisyys oppijan työssä ja organisaation toiminnassa sekä koulutustulosten seuranta.

Kantanen (1996) näkee haasteellisenä erityisesti organisaation toiminnan/johtamisen ja koulutuksen välisen yhteyksien vahvistamisen, sillä vaikka koulutukset olisivatkin sisällöllisesti laadukkaita ja merkityksellisiä oppija näkökulmasta, koulutuksilla ei välttämättä nähdä useinkaan olleen pidemmän aikavälin vaikutuksia organisaation toiminnan ja johtamisen suhteen.

## 2.1 Koulutusten arvioinnin lähtökohdat, menetelmät ja toteutus

Organisaatioiden, kuten yritysten henkilöstön kehittäminen perustuu yrityksen strategiaan. Strategian toteuttaminen käytännössä vaatii henkilöstöltä tiettyjen taitojen ja osaamisen ylläpitämistä sekä kehittämistä. Erityisesti organisaatioiden johtajien ja esimiesten rooli nähdään hyvin keskeisenä organisaation toiminnan kannalta. Jokaisen esimiehen ja johtajan tulisi omalla vastuualueellaan sisäistää vastuualueensa strategia, visio ja ydinosaamisen alueet (Juuti & Vuorela, 2002).

Koulutuksen rooli nähdään edelleen keskeisenä henkilöstön tietämyksen ja osaamisen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Koulutuksen merkitys näyttäytyy organisaatiolle keinona ylläpitää ja lisätä organisaation kilpailukykyä ja mahdollisuuksia selvittää jatkuvasta toimintaympäristön muutoksista. Lisäksi henkilöstökoulutuksella pyritään usein takaamaan sekä osaamisen säilyminen että säilyminen organisaatiossa esimerkiksi esimiesten ja johtajien osalta (Varila, 1992).

Kokkosen (2008) mukaan esimies- ja johtamiskoulutuksia on tutkittu ja arvioitu varsin paljon. Toisaalta esimies- ja johtamiskoulutusta koskevien tutkimusten ja arviointien osalta tarvittaisiin näkökulmien laajentamista hyödyntämällä esimerkiksi vertailuryhmiä ja koeasetelmia, jotka kyettäisiin laajemminkin arvioimaan esimies- ja johtamiskoulutusten vaikuttavuutta. Perinteisesti esimies- ja johtamiskoulutuksia koskevissa tutkimuksissa ja selvityksissä koulutusten asiiasällöt kohdistuvat usein seuraaviin teemoihin: ajanhallintaan, kommunikointiin, konfliktien hallintaan ja päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisutaitoihin liittyvään koulutuksen vaikuttavuuden sisältöarvioimista.

Useat tutkimukset ja selvitykset, kuten tämäkin selvitys lähtee yksittäisten koulutusohjelmien vaikuttavuuden tarkastelusta ja koulutuksen merkitystä



tarkastellaan rajatussa kohderyhmässä ja rajatun koulutussisällön osalta sekä rajatun vaikuttavuusmahdollisuuksien näkökulmista, mutta tässä selvityksessä on ollut lisäksi mahdollisuus hyödyntää vertailevaa sisällön analyysiä esimerkiksi Kokkosen vuonna 2008 tekemään johtamisen koulutusten vaikuttavuus selvitykseen, sillä aineisto on kerätty samoja asiasisältöjä ja mittareita sekä muuttujia käyttäen.

Yleisesti esimies- ja johtamiskoulutusten arvioinnin luonteeseen on vaikuttanut arvioinnin moninaisuus, erilaiset arvioinnin sisällöt ja käytännönläheisyys. Arvioinnin sisällöt ja muodot perustuvat usein siihen toimintaympäristöön mistä arviointitietoa hankitaan ja käytännön toimintatilanteisiin, joissa arviointitietoa hyödynnetään esimerkiksi yritysten ja julkisten organisaatioiden sekä kolmannen sektorin organisaatioiden toiminnan päätöksenteossa. Tässä selvityksessä arvioinnin lähtökohdat määrittävät Hyvä Johtaja -hankkeelle ja yksittäisille koulutusohjelmille asetettujen tavoitteiden mukaan.

Itse sanana arviointi on monimerkityksellinen. Esimerkiksi opetushallituksen arviointia koskevassa raportissa (1998) arvioinnista erotettiin kaksi erilaista merkitysnäkökulmaa. Yleisen keskustelun ja organisaatioiden hallinnon näkökulmista arviointi voidaan nähdä usein tehtävien/toimintojen suorituksen tason määrittelynä, mittaamisena ja palautetiedon hankintana. Englannin kielessä tällaisen arvioinnin osalta käytetään usein assesment -nimitystä. Toiseksi, jos arvioinnin tarkoituksena on analysoida organisaation laajemmin toiminnan arvoja, hyötyjä, haittoja, heikkouksia ja vahvuuksia niin arvioinnista käytetään usein englannin kielessä termiä evaluation.

Arviointi näyttäytykin aina laajemmassa yhteiskunnallisessa viitekehyksessä tapaus-, tilanne- ja asiayhteys- sekä ympäristösidonnaisena. Lisäksi arviointitutkimukselle ei useinkaan voida antaa selkeää tieteellistä yleismäärittelyä ja arvioinnin ajatellaan hyödyttävän usein sekä toteuttajia että tuotosten käyttäjiä eli arvioinnin kohderyhmiä laajasti. Erilaisten kehittämishankkeiden osalta arviointia voidaan toteuttaa ajallisesti useissa eri vaiheissa arvioitavaa hanketta.

Perinteisesti jälkikäteisarviointia on hyödynnetty hyvin laajasti erilaisten kehittämishankkeiden -/projektien arvioinnissa, jolloin arviointi on kohdistunut kehittämishankkeiden lopputulosten vaikuttavuuden ja merkitysten arviointiin. Arvioinnin sisältöteemat jälkikäteisarvioinnissa liittyvät usein asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, muutos vertailuihin, oppimisen näkökulmiin ja taloudellisiin sekä toiminnallisiin asioihin.

Nykyisin on yleistynyt myös reaaliaikainen kehittämishankkeiden arviointi, jossa pyritään usein selvittämään hankkeen aikaisia toimenpiteitä ja selvittämään reaaliaikaisesti toimenpiteiden lyhyen aikavälin tuloksia ja vaikuttavuutta toimintaprosessien sekä toimijoihin kohdistettuna. Lisäksi yhä enenevässä määrin etukäteisarviointia voidaan myös hankkeiden osalta hyödyntää siten, että pyritään selvittämään esimerkiksi toimenpiteiden kohteena olevien toimijoiden alustavia tarpeita ja näkemyksiä.

Toimijapalautteen perusteella voidaan reaaliaikaisesti suunnitella ja ohjata hankkeessa tehtävien toimenpiteiden sisältöjä toimijaräätälöidysti (Lindström, 1994). Tässä selvityksessä on hyödynnetty vahvasti jälkikäteisarviointia, mutta myös reaaliaikaiseen arviointiin liittyviä

ominaispiirteitä. Perinteinen hankkeiden/projektien yksittäisten toimenpiteiden, kuten tässä selvityksessä koulutuspäivien vaikuttavuuden jälkikääteisarvio on tämän selvityksen tarkastelun kohteena.

Selvityksen kohteena olevan yksittäisen hankkeen esimies- ja johtaja -koulutusten arvioinnin voidaan nähdä kytkeytyvän myös laajemmin suomalaisessa yhteiskunnassa koulutusta koskevan tiedon lisääntymiseen, erilaisten koulutusten määrien kasvuun, rahoituslähteiden saatavuutta koskevan kilpailun kiristymiseen ja yleiseen tehokkuus- sekä vaikuttavuusajattelun lisääntymiseen, jota osittain myös Euroopan unionin integraation myötä erilaisten kehittämishankkeiden määrä on lisännyt tarvetta erilaisten hankkeiden vaikuttavuuden arvioinneille.

## 2.2 Vaikuttavuusarvioinnin viitekehys

Vaherva (1983) katsoo koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitettavan yksityiskohtaisesti koulutukselle asetettujen panos-, prosessi- ja tuotos tavoitteiden saavuttamista tietyllä määritellyllä aikajänteellä (lyhyellä ja/tai pitkällä aikavälillä). Tässä selvityksessä oletetaan, että koulutuksen vaikuttavuutta voi tapahtua erilaisilla tasoilla, esimerkiksi koulutuksen tuottamat valmiudet voivat vahvistaa yksilön henkistä ja toiminnallista kasvua sekä laajemmin vaikuttavuus voi ilmetä organisaatiossa tuottavuuden, laadukkuuden ja verkostoitumisen muutoksina ja yhteiskunnassa laajasti työelämän sekä hyvinvoinnin kehittymisenä.

Tässä selvityksessä hyödynnetään erityisesti Kirkpatrickin (1994) kehittämää koulutuksen vaikuttavuusluokittelun mukaista koulutuksen vaikuttavuusarvioinnin mallia. Kirkpatrickin (1969) luoman alkuperäisen mallin pohjalta on luotu lukuisia muitakin samankaltaisia koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalleja, jotka kuitenkin pääosin sisältävät keskeiset elementit Kirkpatrickin luokittelusta. Kirkpatrickin (1994) koulutuksen vaikuttavuustasot voidaan jakaa seuraaviin tasoihin:

### 1. Reaktioiden taso;

Reaktiotason arvioinnissa selvitetään koulutettavien tyytyväisyyttä koulutukseen suhteessa heidän aikaisempiin näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa. Toisaalta positiivisetkaan tyytyväisyystulokset eivät välttämättä takaa yleisesti osanottajien oppimista tai ajattelussa tapahtuvia muutoksia.

Käytännön relevanssi: Saadulla palautteella koulutuksen toteuttajat voivat kehittää opiskelijalähtöisiä koulutuksia sisällön, oppimisen toimijamielekkyyden näkökulmia korostaen.

### 2. Oppimisen taso;

Oppimistason arvioinnilla selvitetään koulutettavien oppimia tietoja, taitoja ja asenteita. Oppimista voidaan mitata erilaisilla tavoilla, kuten kirjallisilla palautteilla (arvioinneilla), kokeilla, näyttökokeilla, portfolioilla, ja erilaisilla

lähtö- sekä lopputason mittauksilla/kyselyillä, oppimispäiväkirjoilla, reflektointikeskusteluilla.

Käytännön relevanssi: Oppimistason arviointi on melko luotettavaa lyhyiden ja intensiivisten kurssien osalta, toisaalta luotettavuus voi kärsiä koulutusten ajallisen pituuden kasvaessa. Toisaalta oppimistason arviointi ei useinkaan anna tietoa opitun käyttämisestä toimijan omassa työtehtävässä tai hänen organisaatio-käyttäytymisessään. Eikä opittujen asioiden merkitys välttämättä avaudu toimija-kohtaisesti, jos toimija ei ole tuonut omia merkityksiään asioiden osalta esille.

### **3. Käyttäytymisen taso:**

Käyttäytymistason arviointi pyrkii antamaan tietoa koulutuksessa/kurssilla opittujen asioiden soveltamisesta omaan työhön ja/tai toiminnalliseen käyttäytymiseen. Toiminnalliset ja käyttäytymistä koskevat muutokset ovat usein yhteydessä osallistujien aikaisempaan tietämykseen, osaamiseen, asenteisiin ja motivaatioon sekä kyvykkyyteen soveltaa uusia opittuja asioita.

Käytännön relevanssi: Saadaan toimijoilta tietoa siitä mitä asioiden vieminen käytäntöön vaatii ja minkälaisia haasteita/ongelmia saatetaan kohdata käytännössä. Lisäksi organisatorisessa toiminnassa erityisesti ryhmän käyttäytymisen muuttaminen on usein vaikeampaa kuin yksilön käyttäytymisen ja asenteiden muuttaminen.

### **4. Käyttäytymisen muutoksen vaikutukset organisaatioon;**

Organisaatiotasolla ollaan usein kiinnostuneita siitä, mitä vaikutuksia koulutuksella on ollut koko organisaation toimintaan. Koulutus nähdään usein organisaatioissa panostuksena, jolle odotetaan tuotosta eli hyödyttävän yksilön lisäksi koko organisaatiota.

Käytännön relevanssi: Organisatoriset vaikutukset ja muutokset tapahtuvat usein aikaviiveellä ja muutosten tunnistaminen lyhyellä aikajänteellä voi olla vaikeaa. Toisaalta pitkällä aikajänteellä muutoksien vaikutukset voidaan todeta yksityiskohtaisemmin sekä kokonaisvaltaisemmin.

Erityisesti yksilö- ja organisaatiotasojen koulutusten vaikutusten tarkastelussa pitäisi tarkastella myös koulutusten siirtovaikutuksia. Koulutusten siirtovaikutusten tulisi olla kaikkien koulutusten osallistuvien toimijoiden yhteisenä mielenkiinnon kohteena. Jos koulutuksen tavoitteena on siirtää opittuja asioita työkäytäntöihin, on huomion kohteena oltava tällöin koulutuksen siirtovaikutus. Toisaalta on muistettava, että koulutettavia ei voida pakottaa soveltamaan oppimaansa tai pois oppimaan totutuista toimintatavoista, vaan päätös käyttäytymisen muutoksesta on aina viime kädessä oppijalla itsellään. (Kylmälahti ja Paunonen, 2003)

Koulutukseen osallistuneita toimijoita ja organisaatioita voidaan käytännössä tukea siirtovaikutuksessa ja luoda organisaatioihin siirtovaikutuksia tukevia menetelmiä, toimintoja ja resursseja. Tällaisia menetelmiä, toimintatapoja ja resursseja ovat esimerkiksi siirtovaikutuksen tukihenkilöt, arviointipalautteet, seurantaohjelmat, joissa pyritään nostamaan esille siirtovaikutusten esteitä, analysoimaan esteitä ja ratkaisemaan esteet mielekkäällä tavalla, joka edistää opitun

tietämyksen/osaamisen soveltamista käytäntöön ja osaksi normaalia toimintaa kouluissa. Siirtovaikutuksia voidaan vahvistaa myös täydennyskoulutusten avulla ja ylläpitämällä koulutuksiin osallistuneiden kanssa keskustelufoorumeita ja vertaisryhmätukitoimenpiteitä. (Kylmälahti ja Paunonen, 2003)

## 2.3 Arvioidut koulutusohjelmat

Hyvä Johtaja -hanke on toteutettu 1.5.2008-31.12.2010 välisenä aikana ja hankkeen hallinnoijana ja pää toteuttajana on toiminut Aalto yliopiston, Kauppakorkeakoulun, Pienyrityskeskus. Maantieteellisesti hanke on kohdistunut Etelä-Savoon Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan seuduille. Hankkeelle määriteltynä tavoitteina on ollut koulutustoiminnan avulla edistää asiakaslähtöisesti 1) esimiesten ja johdon johtamistaitojen parantumista, 2) yrittäjien esimiestaitojen ja oman johtajuuden kehittymistä, 3) esimiesten työhyvinvoinnin ja oman työn hallinnan paranemista ja 4) edistää yhteistyön lisäämistä yrityksen eri tasoilla yrityksen johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Hankkeessa johtamisen -koulutusten lähtökohtana ovat korostuneet uudenlaiset koulutusmenetelmät, koulutukselliset lähestymistavat ja -mallit, jotka perustuvat vahvasti toiminnallisuuteen, ratkaisukeskeisyyteen, tavoitteellisuuteen. Koulutusprosessin aikana pyritään löytämään käytännön ratkaisuja esimiestyön haasteisiin ja samaan aikaan tavoitteiden suuntaisia toimintatapojen muutoksia henkilöiden omassa työssä ja/tai organisaation toiminnassa. Myös pienien asioiden eteenpäin viemisellä ja pienten ongelmien ratkaisemisella voi olla suuri merkitys ja vaikutus yksilö ja/tai organisaatiotasolla.

Hyvä Johtaja -hanke on koostunut käytännössä kolmesta koulutusohjelma-kokonaisuudesta, jotka ovat Voimavaroja Esimiestyöhön -kehittämisohjelma Mikkeliissä ja Savonlinnassa, joissa koulutuksien kesto on ollut yksi vuosi. Yrittäjä -Kehity Esimiehenä -valmennus Mikkeliissä, koulutuksen kesto ollut yksi vuosi ja Esimiesvalmennus Pieksämäellä. Tämän koulutuksen kesto on ollut 28.4.-8.12.2010.

Voimavaroja Esimiestyöhön -kehittämisohjelmaan on osallistunut hankkeessa 44 henkilöä, joista 20 henkilöä vastasi kyselyyn (vastausprosentti ryhmän osalta 45 %), Yrittäjä -Kehity Esimiehenä -valmennuksiin on osallistunut 15, joista 7 vastasi kyselyyn (vastausprosentti ryhmän osalta 46 %). Esimiesvalmennukseen Pieksämäellä osallistui 24 henkilöä, joista 18 vastasi koulutuksen vaikuttavuuden kyselyyn (vastausprosentti ryhmän osalta 75 %). Pieksämäellä järjestetyn esimiesvalmennuksen osalta saatua vastausten määrää voidaan pitää erittäin hyvänä vastausprosenttina, joka poikkeaa selvästi muiden hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vastausprosentista. Toisaalta hankkeen muidenkin koulutusohjelmien vastausprosenttia voidaan pitää yleisesti hyvänä tämän kaltaisille koulutusten vaikuttavuuden selvityksille (Vrt. esim. Kokkonen, 2008). Seuraavassa on esiteltynä Hyvä Johtaja -hankkeessa toteutetut koulutusohjelmat yksityiskohtaisemmin.

Voimavaroja esimiestyöhön -koulutusohjelmissa Mikkelissä ja Savonlinnassa tavoitteena on ollut aiemmin HSE Pienyrityskeskuksesta toteutettujen esimiesohjelmien pohjalta rakentaa kehittämisohjelma, joka auttaa esimiestä löytämään työhönsä uusia voimavaroja. Esimiehen voimavaratekijöitä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Ohjelmassa yhdistetään työhyvinvoinnin näkökulmat ja itse esimiestyöstä löytyvät kuormittavat tekijät kuten vastuut, vaatimukset, valtuudet, odotukset ja resurssit. Ohjelman aikana löydetään toimivia ratkaisuja hallita esimiestyötä kuormittavia tekijöitä. Voimavaroja esimiestyöhön -kehittämisohjelma on tarkoitettu eteläsavolaisille pk-yritysten ja julkisen sektorin esimiestehtävissä toimiville henkilöille, joilla on jo kokemusta esimiestyöstä. Ohjelma sopii esimiehille, tiimien ja projektien vetäjille ja työnjohtajille. Koulutusohjelma sisältää useita koulutuspäiviä eri teemoista ja kehittämisen klinikkatyöskentelyä.

Yrittäjä, kehity esimiehenä -valmennusohjelma on tarkoitettu yrittäjille, jotka toimivat esimiehinä. Koulutusohjelma on kehitetty yhdessä yrittäjien kanssa saatujen toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Valmennusohjelman tarkoituksena on auttaa yrittäjiä paremmin hyödyntämään työntekijöidensä työpanoksen. Lisäksi yrittäjät saavat tietämystä työn organisoinnin edistämiseksi. Henkilöstöjohtamisvalmiuksia pyritään myös kehittämään koulutuksessa siten, että yrittäjille vapautuisi enemmän aikaa yrityksen kehittämiseen ja liiketoiminnan suunnitteluun. Myös henkilöstön hyvinvointiin ja resursseihin panostamisen kysymyksiä tarkastellaan osana yrityksen kehittämistä. Koulutusohjelma sisältää useita koulutuspäiviä eri teemoista ja kehittämisen klinikkatyöskentelyä.

Hankkeessa järjestettiin erillinen Esimiesvalmennus -koulutus Pieksämäellä, jossa sisällöt olivat Voimavaroja esimiestyöhön -koulutusohjelman teemojen kanssa osittain samoja. Valmennus sisälsi useita koulutuspäiviä eri teemoista ja kehittämisen klinikkatyöskentelyä. Valmennuksen tuloksena syntyi yksilökohtainen esimiehenä kehittymisen arviointi ja esimiesten työhyvinvointia, ajankäytön hallintaa kehitettiin sekä työyhteisötaitoja kehitettiin.

Kaikkien hankkeen koulutus-/valmennuskokonaisuuksien osalta on käytetty useita alan asiantuntijoita teemakohtaisesti kouluttajina ja esimiesten tietämyksen ja osaamisen kehityksen vertaistukijoina. Kaikkia koulutuksia on luonnehtinut vahvasti toiminnallisuus, ratkaisukeskeisyys ja tavoitteellisuus, joita on käytännössä pyritty edistämään erilaisin ohjatuin menetelmin, kuten klinikkatyöskentelyn avulla.

### 3. Vaikuttavuus arvioiduissa koulutusohjelmissa

Selvitys toteutettiin sähköpostikyselynä 25.10.- 12.11.2010 välisenä aikana. Potentiaaliset hankkeen koulutuksiin osallistuneet vastaajat määriteltiin VineYard –asiakashallinta -sovellusohjelman avulla, josta saatiin koulutusohjelmakohtaisesti potentiaalisten vastaajien yhteystiedot, erityisesti sähköpostiosoite, johon sähköinen internet pohjainen kysely lähetettiin (Ks liite saatekirje). Sähköinen internet -kysely toteutettiin Webropol 1.0 -sovellusalustan avulla, joka on suunniteltu erityisesti erilaisten sähköisten kyselyiden toteuttamiseen ja tiedon analysointiin (Ks. Liite sähköpostikysely). Sähköpostikyselyn keskeinen sisältö (kysymykset) perustui aikaisemmin vastaavanlaisiin esimies- ja johtamisen vaikuttavuusselvityksiin tehtyyn asiasisältöön, jossa on hyödynnetty myös Kirkpatricikin viitekehystä (1994). Tämä mahdollistaa myös sen, että selvityksen tuloksia (koulutuksen vaikuttavuutta) voidaan vertailla myös aikaisempiin vastaavanlaisiin esimies- ja johtamisen koulutuksiin tehtyihin vaikuttavuusselvityksiin (Esimerkiksi vertailu Kokkonen, 2008).

Kyselyn potentiaalinen vastaajajoukko oli 83, joista 82 tavoitettiin sähköpostitse. Kyselyyn vastasi lopulta 45 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 54 %. Kyselyn osalta vastaajia pyrittiin aktivoimaan vastaamaan kyselyyn kahden muistutuksen verran ja lisäksi vastaajien kesken arvottiin kirjapalkinto. Aikaisempaan vastaavanlaisten esimies- ja johtamiskoulutusten vaikuttavuuden selvitysten osalta (Vrt. Kokkonen 2008) tämän kyselyn vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

Kyselyyn saadut vastaukset kerättiin Webropol -alustalle, josta aineiston siirrettiin excel -tiedostomuodossa tilastollisen aineiston käsittelyohjelmaan SPSS 18.0. Webropol -internet-alustan avulla kyselyn tulokset voidaan esittää kuvailevassa muodossa suorina jakaumina ja tekstivastauksina. Toisaalta selvitykselle asetettujen tiedon tuottamisen tarpeiden näkökulmasta aineiston analysoinnilta vaaditaan suoria jakaumia hienojakoisemmin kuvaavaa tietoa, jota erityisesti SPSS ohjelman avulla voidaan tuottaa tavoitteiden määrittämänä esimerkiksi muuttujien ristiintaulukoinnin avulla, koulutusryhmien ja vastaajien taustatietojen perusteella esimerkiksi vertailemalla vastausten keskiarvoja tilastollisesti. Tämän selvityksen aineiston koko voidaan ilmoittaa muuttujien määränä, joita oli käytössä 45 ja vastaajien havaintojen lukumääränä, joita oli 45 eli koko aineisto sisälsi 45 x 45 matriisin eli 2025 yksilöityä tietosolua. Toisaalta aineiston kokoa

pienensivät osan vastaajien puutteelliset vastaukset kaikkien kyselyssä esitettyjen vastausten osalta. Toisaalta vastaavanlaisissa tilastollisissa selvityksissä/tutkimuksissa aineiston aukot muodostavat varsin tyypillisen haasteen, joita pyritään aineiston hankinnan laadun tehostamisella parantamaan. Selvityksen osalta tekstivastauksia analysoitiin sisällön analyysin avulla luokittelemalla vastauksia.

Kaikkien Hankkeen koulutusohjelmien/-valmennusten osalta tyypillinen Moodi-vastajaan profiili on seuraavanlainen:

*"Hankkeen koulutuksien vaikuttavuus selvitykseen vastannut on tyypillisesti 36-45 -vuotias nainen, joka on osallistunut Voimavaroja Esimiestyöhön -koulutukseen Mikkelissä. Henkilöllä on yli 20 vuoden työkokemus, josta 1-5 vuotta esimiehenä.*

*Vastaaja ei ole osallistunut koulutukseen työnantajan aloitteesta eikä ylenemisen toivossa organisaatiossa. Koulutukseen osallistumisen perusteena vastaajalla on ollut tarve päivittää omaa osaamista ja halu oppia uutta.*

*Vastaajan mukaan koulutus on vastannut hänen odotuksiaan ja yleisesti koulutus on ollut varsin onnistunut. Vastaaja on kokenut koulutusohjelmien opettajat päteviksi, erittäin hyvin koulutuspäiviin valmistautuneiksi ja opiskelijoiden yksilölliset tarpeet huomioiviksi. Käytetyt koulutusmateriaalit vastaaja koki hyviksi ja koulutustilat kerrassaan erinomaisiksi. Lisäksi oppimismenetelmistä erityisesti klinikkatyöskentely edisti oppimista.*

*Vastaajan mielestä koulutus syvensi esimiestaitoja, antoi uusia näkökulmia ja toi esiin uusia henkilökohtaisia kehittämisen tarpeita. Oman työn ja osittain myös organisaation toiminnan kannalta opitut asiat olivat hyödyllisiä. Vastaaja katsoi panostaneensa riittävästi aikaa oppimiseen koulutusten osalta.*

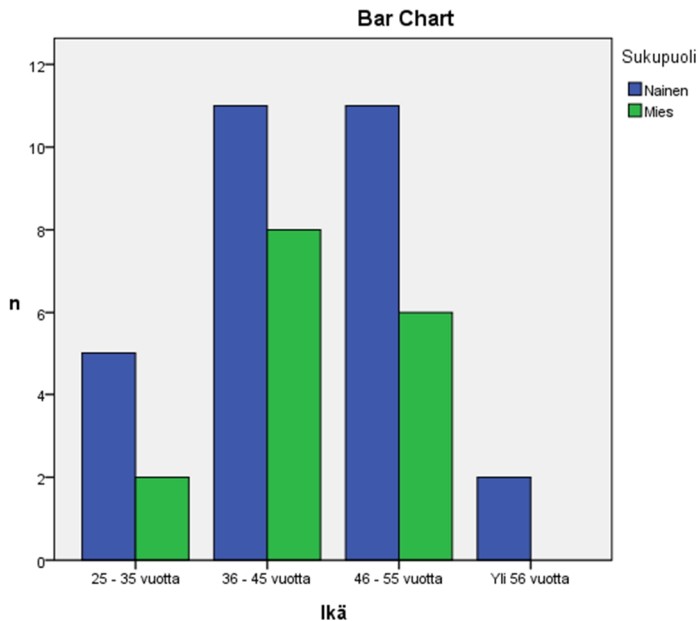
*Vastaaja on muuttanut esimieskäyttäytymistään koulutuksen jälkeen. Hän on kokenut koulutuksen kannustaneen uudistamaan omia henkilökohtaisia työtapoja. Toisaalta koulutus on lisännyt myös esimiesalaisvuorovaikutusta. Omasta organisaatiosta vastaajan saama positiivinen palaute on ollut vähäistä tai korkeintaan tyydyttävää. Suhde omaan esimieheen on kuitenkin kehittynyt jonkin verran positiiviseen suuntaan.*

*Lopuksi vastaajan oman työn organisointi ja oma esimiesrooli ovat kehittyneet henkilön kokemana hyvin positiivisesti. Lisäksi koulutuksen jälkeinen vastaajan yleinen työhyvinvointi ja hänen työorganisaationsa vuorovaikutus ovat ainakin tyydyttävästi kehittyneet parempaan suuntaan!"*

Seuraavaksi aineistoa syvemmin analysoimalla ja tulkitsemalla pyritään avaamaan tarkemmin moodivastaajan profiilia. Käytännössä tässä selvityksessä aineiston analysointi ja tulkinta tapahtuu suhteessa selvityksessä käytettävään Kirkpatrickin viitekehykseen ja hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin.

### 3.1 Koulutukseen osallistuneiden vastaajien taustat

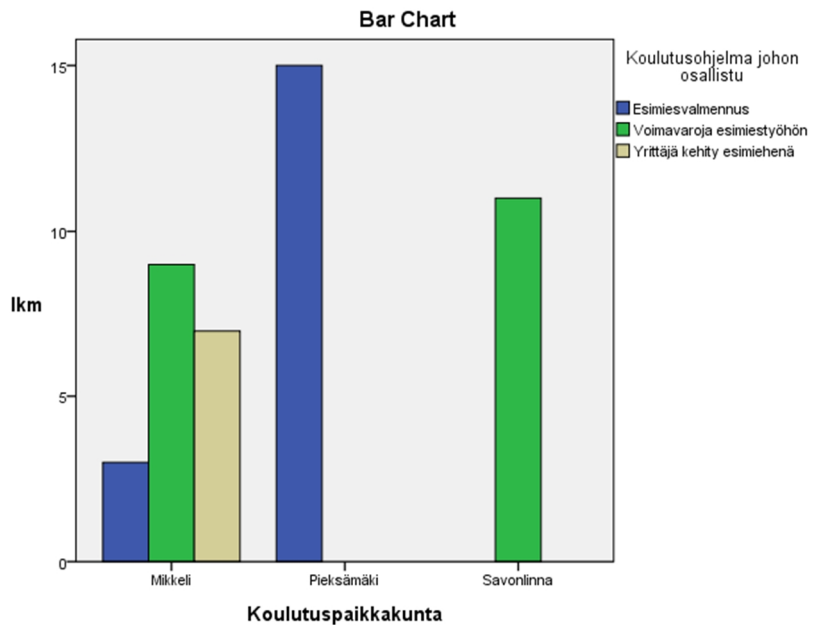
Kyselyyn vastaajista 16 oli miehiä ja naisia 29. Naisten osuus oli siten lähes kaksinkertainen miesten määrään verrattuna. Sukupuolten väliset ikäjakaumat on esitelty seuraavassa Kuviossa 1.



KUVIO 1. KYSELYYN VASTANNEIDEN MIESTEN JA NAISTEN IKÄJAKAUMAT (N=45).

Kokkosen selvitykseen verrattuna tämä selvitys tuo myös esille vastaajien enemmistön muodostuvan naisista ja vastaajien ikäjakauman painottuvan 36-55 vuotiaisiin henkilöihin. Toisaalta yli 56 vuotiaita vastasi suhteellisesti (4.4%) huomattavasti vähemmän tähän kyselyyn kuin Kokkosen selvitykseen 2008, jolloin vastaajista noin viidennes oli yli 56 vuotiaita. Lisäksi alle 25 vuotiaita vastaajien joukossa ei ollut lainkaan.

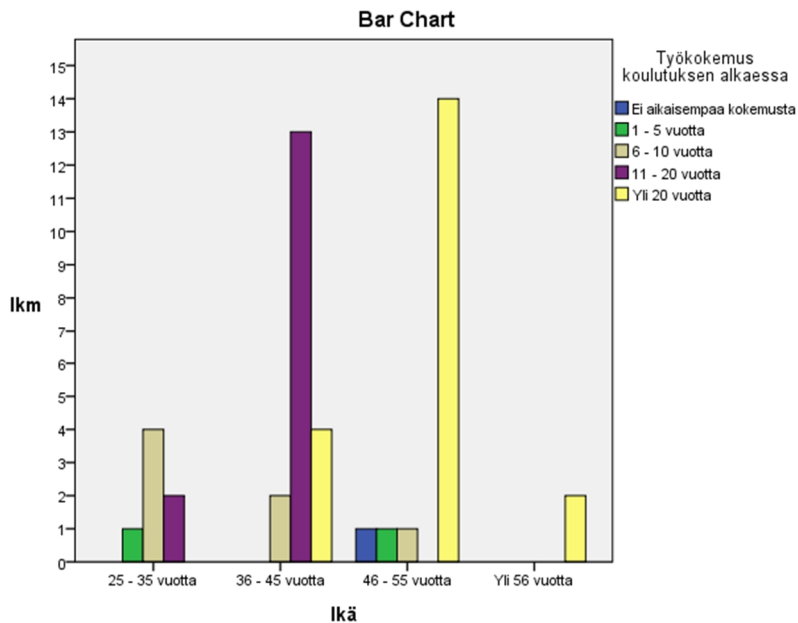




**KUVIO 2. VASTAAJIEN OSALLISTUMINEN PAIKKAKUNNITTAIN HANKKEEN KOULUTUSOHJELMIIN/-VALMENNUKSIIN (N=45).**

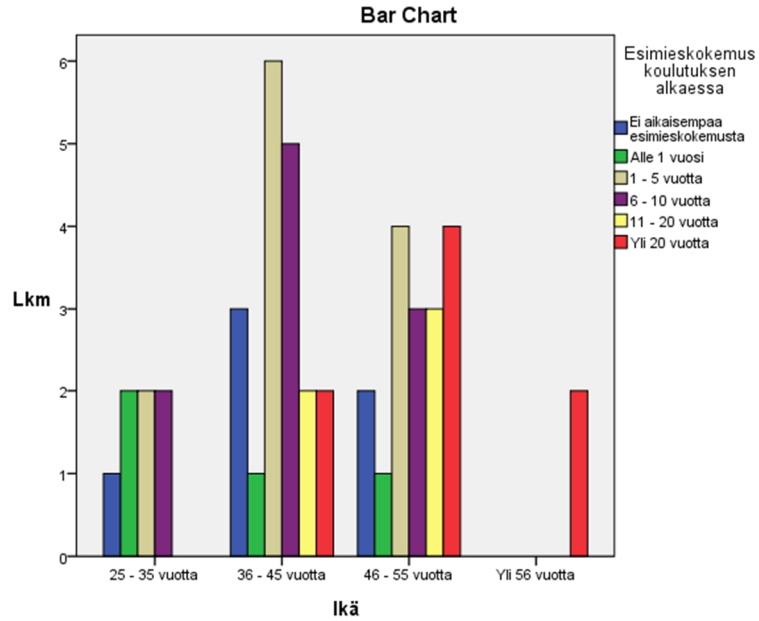
Kuvio 2. esittää koulutukseen osallistuneiden vastaajien koulutusohjelma- ja koulutuksen paikkakuntakohtaista jakaumaa. Kuviosta voimme todeta, että Mikkelistä osallistuttiin vastaajien perusteella kaikkiin hankkeessa järjestettyihin koulutusohjelmiin ja -valmennuksiin. Mikkelistä tuli lisäksi kaikki vastaajat, jotka olivat osallistuneet Yrittäjä, kehity esimiehenä -valmennukseen. Mikkelistä koulutusohjelmiin osallistui kaikkiaan vastaajista 19 henkilöä. Pieksämäen osalta vastaajat osallistuivat pelkästään esimiesvalmennukseen. Tällaisia vastaajia oli kaikkiaan Pieksämäen osalta 15 henkilöä. Hankkeen koulutuksiin osallistui Savonlinnasta kyselyyn vastanneista pelkästään Voimavaroja -esimiestyöhön 11 henkilöä.

Kokkosen (2008) selvitykseen verrattuna vastaajat jakaantuivat tasaisemmin Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan kesken. Vastaajien aktiivisuus väheni mitä kauemmin koulutuksesta oli kulunut aikaa. Hankkeen koulutuksiin osallistumisvuoden mukaan vastanneista 15 % oli osallistunut vuonna 2008 järjestettyihin koulutuksiin, vastaajista 35 % oli osallistunut vuonna 2009 koulutuksiin ja vastanneista 48 % oli osallistunut vuonna 2010 järjestettyihin koulutuksiin. Tässä selvityksessä näyttäisi, että viimeisimpiin koulutusohjelmiin vastanneet olisivat vastanneet aktiivisemmin, poiketen Kokkosen selvityksestä, jossa tällaista trendiä ei havaittu.



**KUVIO 3. YLEINEN TYÖKOKEMUS VASTAAJIEN IÄN SUHTEEN (N=45).**

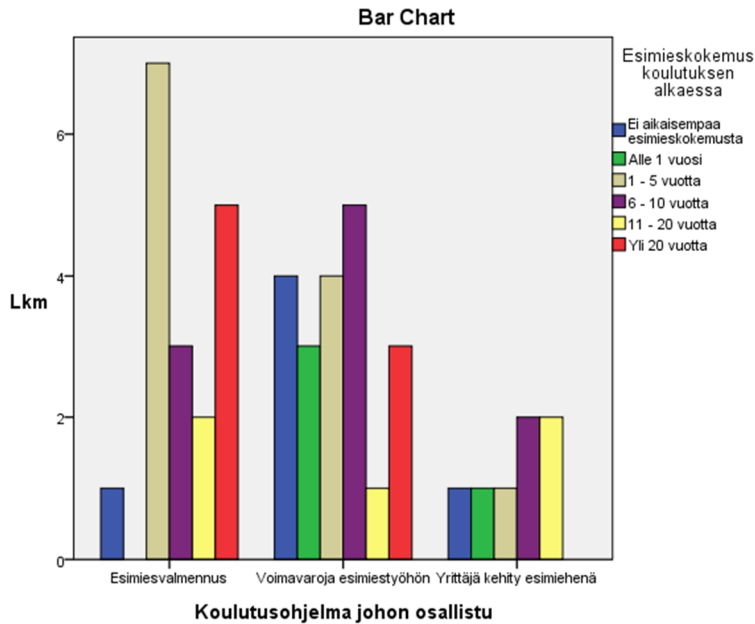
Kuviosta 3. havaitsemme, että yleisesti vastaajien työkokemusten määrä vuosina mitattuna noudattelee luonnollisesti henkilön iän kasvua. Toisaalta muutamia poikkeuksia lukuunottamatta. Sukupuolinäkökulmasta tarkasteltuna vastaajista naisilla näyttäisi olevan enemmän yleistä työkokemusta kuin vastanneilla miehillä (naisten moodi yli 20 vuotta työkokemusta ja miesten moodi 11-20 vuotta työkokemusta).



**KUVIO 4. ESIMIESKOKEMUS VASTAAJIEN IÄN MUKAAN LUOKITELTUNA (N=45).**

Kuvion 4. perusteella voimme todeta, että esimieskokemuksen määrä vaihtelee ikäryhmittäin melko paljon. Toisaalta mitä iältään vanhemmasta henkilöstä on kyse niin sitä todennäköisempää esimieskokemuksen määrän kasvu tuntuu olevan vastanneiden joukossa. Esimerkiksi yli 56 -vuotiaiden vastaajien joukossa on pelkästään esimieskokemusta yli 20 vuotta omaavia henkilöitä. Muiden ikäryhmien osalta vastaajien joukko esimieskokemuksen osalta on heterogeenisempää.

Kuviossa 5. koulutusohjelmittain tarkasteltuna esimiesvalmennuksen osalta erottautui kaksi suurinta ryhmää, joista vastaajilla oli vain vähän esimieskokemusta 0-5 vuotta (n=8) tai vastaajilla joilla oli jo paljon esimieskokemusta 11-20 vuotta (n=7). Voimavaroja esimiestyöhön koulutuksen osalta vastaajien esimieskokemustaustat olivat jakaumien perusteella jonkin verran heterogeeniset. Yrittäjä kehity esimiehenä - valmennuksessa vastaajien joukossa ei ollut lainkaan yli 20 vuotta esimieskokemusta omaavia henkilöitä.

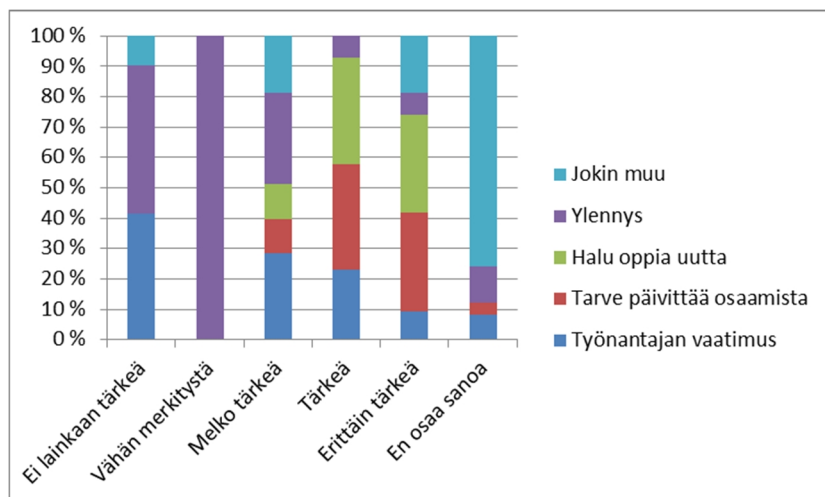


**KUVIO 5. VASTAAJIEN ESIMIESKOKEMUS KOULUTUSOHJELMITTAIN (N=45).**

Yleisesti kyselyyn vastanneilla henkilöillä näytti olevan työkokemuksen ohella myös jonkin verran esimieskokemusta. Tämä selvitys tukee myös Kokkosen (2008) aikaisempia yleisiä havaintoja koko aineiston osalta siinä, että työkokemusta vastaajilla näytti olevan huomattavasti enemmän kuin esimieskokemusta. Koulutusohjelmat eivät kuitenkaan (tilastollisesti) Khiin testin perusteella poikenneet toisistaan vastaajien iän, sukupuolen, yleisen työkokemuksen tai esimieskokemusten suhteen.

### 3.2 Koulutusmotivaatio ja tyytyväisyys koulutukseen

Kirkpatrickin viitekehyksen mukaisesti seuraavassa tarkastellaan vastanneiden koulutukseen osallistumisen motivaatiota ja tyytyväisyyttä saatuun koulutukseen.



KUVIO 6. VASTAAJAN MOTIVAATIO KOULUTUKSEEN OSALLISTUMISELLE (N=45).

Kuvio 6. esittää vastaajien motivaatiota osallistua koulutukseen. Koulutusmotivaatiotekijät ja niiden painoarvot näyttävät noudattelevan Kokkosen (2008) havaintoja siitä, että vastaajien merkityksellisimmät motivaatiotekijät koulutukseen osallistumiselle liittyvät tarpeeseen päivittää osaamista ja haluun oppia uutta. Lisäksi työnantajan vaatimus ja/tai ylennys omassa organisaatiossa näyttäytyvät koko vastaajien joukossa merkityksellisinä vain pienelle joukolle ja laajalle vastaajajoukolle joko ei lainkaan merkityksellisenä ja/tai vähän merkityksellisenä asiana.

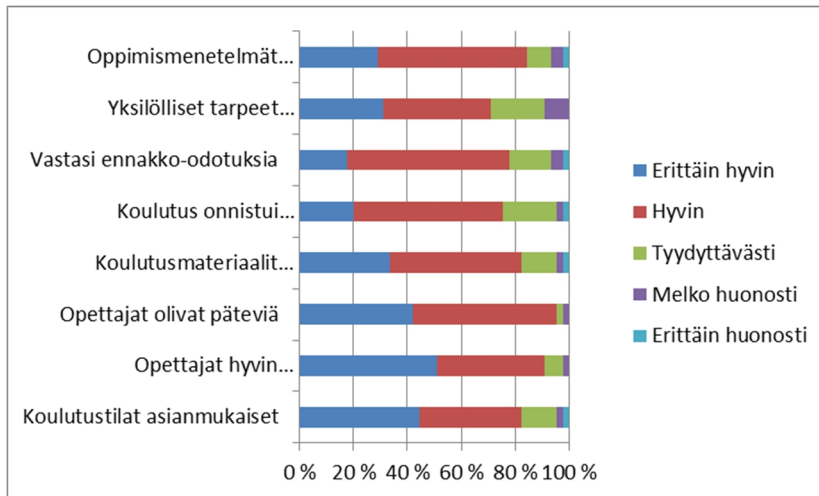
Jokin muu asia vaihtoehtoisena motivaationa koulutukseen osallistumiselle sai seuraavanlaisia näkemyksiä vastaajilta (n=7):

- ”Vaihtoehto management by ”p...le” johtamiselle, nykyaikaisen henkilöstön johtamisen tarve
- Tarve saada tietoa esimiehenä toimimisesta
- Yleinen ”oman motivaation” nostaminen. Koska on ollut jo pitkään ko. tehtävässä, ei enää ”jaksaa innostua” työstä.
- Oma halu oppia rationaalisemmin jäsentämään omaa esimiestyötä esim. ajankäytön näkökulmasta
- Olla tukena työparille
- Saada voimavaroja haastavaan tilanteeseen
- Tuoreena esimiehenä halusin koulutusta ja tätä suositeltiin
- Haluttiin myös valita koulutus, johon voimme osallistua lähikollegani kanssa ja saada näin yhteisiä näkökulmia ja pohdintoja”

Vastausten perusteella esimiestyöhön liittyvät yksilölliset ja yhteisölliset asiat nousivat vahvasti esille yhdessä tilannetekijöiden kanssa. Tämä on

varsin luonnollista vastaajien näkökulmasta korostaa omia lähtökohtatekijöiden vaikutusta koulutukseen osallistumiselle.

Koulutusmotivaatiotekijät eivät poikenneet koulutusohjelma/-valmennuskohtaisesti tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (khiin testi). Joten koulutusohjelmakohtaiset koulutukseen osallistumisen motiivit olivat varsin samansuuntaiset toisaalta yksilölliset poikkeukset huomioiden.



KUVIO 7. VASTAAJIEN KOULUTUSTYYTYVÄISYYS (N=45).

Kokkosen (2008) havainnoista poiketen muutama tai yksi mahdollisesti yksi vastaaja antoi erittäin huonon arvion koulutustyytyväisyys osa-alueiden osalta seuraavista osa-alueista: käytettyjen oppimismenetelmien motivoinnista oppimiseen, koulutuksen vastaamisesta koulutukseen osallistuneen henkilön ennako-odotuksiin, koulutuksen yleinen onnistuminen, koulutusmateriaalien ja -tilojen asianmukaisuus.

Tyytyväisimpiä koulutukseen osallistujat olivat erityisesti opettajien pätevyyteen, hyvään valmistautumiseen ja käytettyihin oppimismenetelmiin. Vähintään 75 % kaikista koulutukseen osallistuneista kyselyyn vastanneista piti kaikkia kysytyjä koulutuksen tyytyväisyystekijöitä hyvin tai erittäin hyvin onnistuneina. Joten yleisesti koulutusten onnistumista koulutustyytyväisyyden näkökulmasta voidaan pitää hyvin onnistuneena tai erittäin hyvin onnistuneena (joidenkin tyytyväisyysasioiden osalta). Koulutusohjelmittain koulutustyytyväisyys -tekijät eivät tilastollisesti merkitsevästi poikenneet toisistaan (khiin testi). Kuten Kokkonen (2008) toteaa, koulutustyytyväisyyden kannalta oleellista on huomioida se, että yleiset odotukset on täytetty. Koulutustyytyväisyys ei varsinaisesti vielä kuitenkaan mittaa koulutuksen vaikuttavuutta oppimisen, käyttäytymisen ja organisatoristen muutosten näkökulmista, mutta luo pohjan niiden syntymiselle (Kokkonen, 2008).

Seuraavassa käsitellään koulutukseen osallistuneiden ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden ajatuksia koulutusohjelmien vahvuuksista,

heikkouksista ja kehittämisen ideoista. Vastaajien kirjoittamia näkemyksiä on sisällön analyysin avulla pyritty luokittelemaan erilaisiksi laajemmiksi koulutusohjelmien vahvuus-, heikkous-, ja kehittämisen teemoiksi, jotka ovat seuraavat:

**Koulutuksen vahvuusteemat:**

**1) Pienryhmätyöskentely ja yhteisöllisyys**

- Erityisesti klinikkatyöskentelyn vahva merkitys

**2) Vertaistuki ja keskusteleva ilmapiiri**

- Kokemusten vaihto

- Osallistujien erilaisuus rikkautena

- Yhteisöllisyys kannusti itsepohdintaan

**3) Koulutuksen asiasisältö**

- Vahva ja monipuolinen asiasisältö

- (käytännön) esimerkkien voima

- Oppimista tukeneet menetelmät

**4) Pätevät kouluttajat**

- Asiantuntemus

- Omistautuminen asialle

**Koulutuksen heikkouksien teemat:**

**1) Opettajien heikkous**

- Opettajien asiaosaamisen/-menetelmien käytön heterogeenisyys

- Naiivi käytännön työelämän tuntemus

- Sitouttaminen koulutukseen (ryhmädynamiikan hiipuminen)

- Henkilökohtaisuus

**2) Koulutukseen osallistujan organisaatio**

- Oman organisaation tuki koulutukselle puutteellinen

- Omasta organisaatiosta liikaa edustajia ryhmätöissä

**3) Koulutuksen ajallinen kesto**

- Liian pitkä koulutus ajallisesti

- Paljon asiaa liian vähän aikaa sisäistää asioita

- Koulutukseen osallistumisen vaikeudet

**4) Koulutuksen asiasisältö**

- Joiden asiasisältöjen merkityksettömyys yksilölle

- Liiallinen teoreettisuus

- Liian vähän teoriaa

- Asioiden tiivistämistä (liikaa toistoa)

- Yleistä tiedossa olevaa asiaa

- Kapea fokuusoituminen (uudet esimiehet)

**5) Ekologisuus ja teknologian kehitys**

- Koulutus tuotti paljon ympäristöä kuormittavaa paperimassaa

- Optima on aikansa elänyt sähköinen platformi

**Koulutuksen kehittämisen teemat:**

**1) Koulutussisällöt**

- Asiakaslähtöistä sisältöjen valintaa

- Asiasisältöjen tiivistämistä

- Käytäntöä mukaan enemmän sisältöihin

## **2) Koulutuksen organisointi**

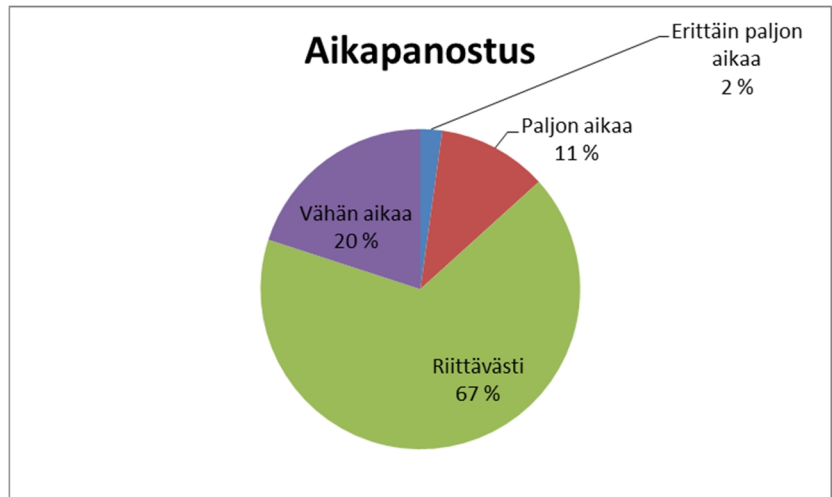
- Aktiivisempaa sitouttamista koulutukseen
- Aktiivisempaa seurantaa koulutuksen aikana
- Hienojakoisempien kehittämisen ryhmien muodostaminen (esim. teollisuus)
- Sähköisen teknologian monipuolisempaa hyödyntämistä oppimista tukemaan
- Miten sitouttaa koulutukseen osallistujan muita organisaation henkilöitä mukaan osaksi koulutusta?

Koulutuksen vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta vastaajien yksilölliset näkemykset osaltaan poikkesivat toisistaan esimerkiksi opettajien pätevyyden, koulutuksen asiasisältöjen osalta. Huomioitavaa on se, että yleisesti koulutuksen vahvuutena pidettiin koulutuksen aikaista vertaistukea ja keskustelevaa ilmapiiriä. Yleisesti vastauksissa korostui moniäänisyys ja usein joskus varsin ristiriitaisetkin yksilölliset koulutuksen tyytyväisyyden kokemukset tietyssä ajan hetkessä. Kuitenkin koulutusmotivaation ja - tyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja edelleen kehittämisen näkökulmasta vastaajilta saadut näkemykset antavat joitain vinkkejä tulevaisuudessa vastaavanlaisten koulutusten kehittämiseksi ja vähintäänkin ongelmien/heikkouksien osalta tiedostettua asioihin puuttumista.

### **3.3 Oppiminen**

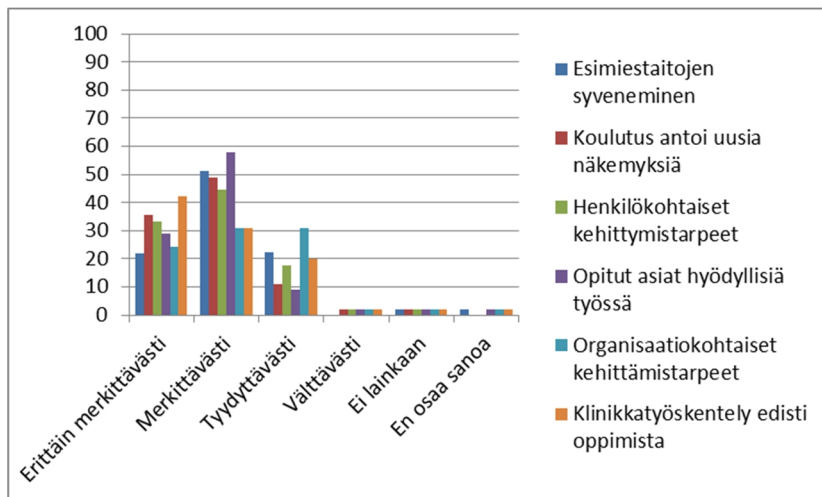
Oppimista koulutuksessa pidetään usein perusedellytyksenä oman käyttäytymisen muutoksille ja/tai organisatorisille muutoksille. Oppimisen vaikuttavuutta ja muita tuloksia ei voi useinkaan syntyä, jos koulutuksen tuloksena ei synny yksilötasolla oppimista (Kokkonen, 2008). Seuraavassa kuviossa 8. tarkastellaan oppimisen näkökulmasta vastaajien koulutukseen omasta mielestään panostamaa aikaa.





**KUVIO 8. VASTAAJIEN KOULUTUKSEEN PANOSTAMA AIKARESURSSI (N=45).**

Oheisesta kuviosta 8. voidaan todeta, että 2/3 vastaajista kokee panostaneensa riittävästi aikaresurssejaan koulutukseen. Joka viidennes kokee panostaneensa liian vähän aikaa koulutukseen ja noin joka kahdeksas vastaaja kokee panostaneensa paljon ja/tai erittäin paljon aikaa koulutukseen. Koulutuksen näkökulmasta oppimisen ja vaikuttavuuden haasteina on usein erityisesti myös se, jos koulutukseen panostettu aika koulutukseen osallistujien näkökulmasta jää liian vähäiseksi. Tämän selvityksen mukaan koulutukseen panostamisen aikaresurssit voidaan nähdä jonkinlaisena haasteena ja jopa ongelmana mihin tulevaisuuden koulutuksia organisoitaessa olisi kiinnitettävä myös huomiota. Vertailuna Kokkosen (2008) selvitykseen tulokset näyttävät olevan samansuuntaiset.



KUVIO 9. VASTAAJIEN OPPIMISEN SUHTEELLISET MERKITYKSET (N=45).

Yleisesti kuvion 9. osalta voidaan päätellä, että vastaajista suurin osa (86.7%) piti koulutuksessa opittuja asioita oman työn kannalta merkityksellisinä tai erittäin merkityksellisinä. Vastaajista (84.5 %) katsoi myös koulutuksen yleisesti antaneen merkityksellisiä ja/tai erittäin merkityksellisiä uusia näkemyksiä itselleen. Koko vastaajajoukon osalta koulutukset näyttivät mahdollistaneen vähiten vastaajien organisatoristen kehittämisen tarpeiden havaitsemisen. Toisaalta kuitenkin yli puolet vastaajista (55.5%) koki koulutuksen tuoneen merkittävästi ja/tai erittäin merkittävästi uusia ideoita vastaajan organisaation kehittämiseen. Selvityksen tulokset eivät poikkea Kokkosen (2008) selvityksen tuloksista, jossa selkeä enemmistö vastaajista myös katsoi, että koulutus nosti esiin henkilökohtaisia kehittämisen tarpeita enemmän kuin yritys (organisaatio) -kohtaisia kehittymisen tarpeita. Koulutusohjelmittain oppimisen suhteelliset merkitykset eivät vaihdelleet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (khiin testi).

Vastaajia pyydettiin kirjallisesti tuomaan esille merkittävin oppimisen kokemus koulutuksen aikana. Ohessa saadut vastaukset on sisällön analyysin perusteella esitetty seuraavien teemojen avulla (n=37):

- *Vuorovaikutustaitojen kehittyminen*
- *Positiiviset ja omaa esimiesidentiteettiä vahvistavat Vertaistukikokemukset*
- *Työhyvinvointia koskevien kysymysten avautuminen*
- *Oman johtajuuskäyttäytymisen pohdinta muiden silmin ja itsetuntemuksen kautta*
- *Omien johtajuusnäkemysten vahvistuminen*
- *Oman esimiestehtäväsältöjen / -roolin selkeytyminen*
- *Menetelmäosaamisen kehittyminen (Vastuumatriisi, Opera,*

*Pelianalyysi, kehityskeskustelut, ajankäytön hallinta)*

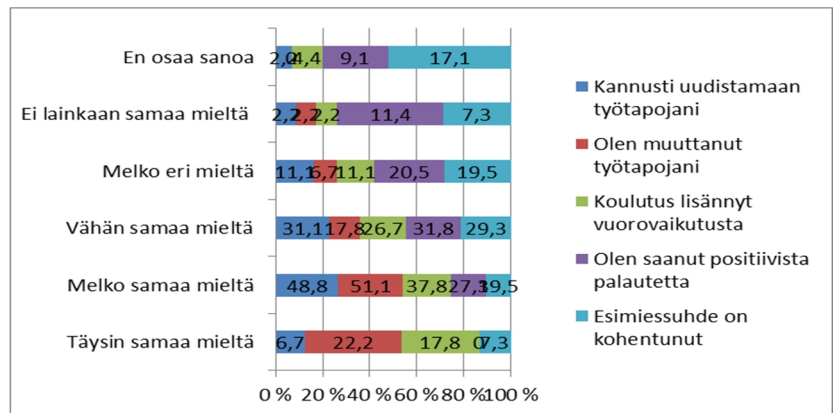
- *Erilaisuuden johtamisen edellytysten paraneminen*
- *Esimiestyön haasteiden ja esimiestyön tuen lähteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen*

Vastaajien merkityksellisimmät oppimiskokemukset olivat moninaiset. Vastauksissa korostuivat oman esimies- ja johtajaroolin selkeytyminen sekä vastuu oman työn, työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisestä. Lisäksi erilaiset vertaistukikeskustelut ja menetelmien käyttökokemukset tukivat oppimista ja identiteetin vahvistumista käytännössä.

### 3.4 Vaikuttavuus

Oppimisen vaikuttavuuden osalta puhutaan usein oppimisen siirtovaikutuksista oppijan omaan käyttäytymiseen ja mahdollisiin vaikutuksiin organisaatiotasolla. Kokkosen (2008) mukaan oppimistulokset realisoituvat parhaimmillaan käyttäytymisen positiivisina muutoksina. Toisaalta kaikki opitut asiat eivät useinkaan konkretisoidu aina, mutta opitut asiat saattavat jäädä koulutetun yksilön itsensä yleissivistykseksi ja resurssiksi odottamaan mahdollista realisoitumista tulevaisuudessa sekä oman ajattelun elementeiksi.

#### 3.4.1 Koulutuksen vaikutukset omaan käyttäytymiseen



KUVIO 10. KOULUTUKSEN VAIKUTUKSET KÄYTTÄYTYMISEEN (N=45).

Kuvion 10. perusteella voidaan todeta yleisesti, että koulutuksen vaikuttavuus omaan käyttäytymiseen vastaajien osalta on ollut merkityksellisintä omien työtapojen muuttamisessa, vuorovaikutuksen lisääntymisessä ja kannustavassa vaikutuksessa uudistamaan omia työtapoja. Yli puolet vastaajista koki myös oman esimiessuhteen kohentuneen ainakin osittain,

mutta toisaalta lähes joka kuudes ei osannut sanoa mitään mahdollisista vaikutuksista omaan esimiessuhteeseensa. Lisäksi kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että olisi saanut koulutuksen ansiosta positiivista palautetta omalta organisaatiolta.

Tämän selvityksen osalta tulokset tukevat aikaisemmin Kokkosen (2008) tekemää selvitystä, jossa myöskään suurin osa vastaajista ei ole kokenut saaneensa työympäristöstään/-organisaatiolta kannustusta työtapojensa muuttamiseen. Kannustus näyttäisi kokonaan puuttuneen tai se on ollut riittämätöntä. Tämän voidaan luonnostaan vaikuttavan myös yksilön käyttäytymisen muutoksiin ja organisaatiovaikuttavuuteen. Tulevaisuuden koulutusten vaikuttavuuden lisäämiseksi olisi syytä kiinnittää huomiota koulutusten siirtovaikutusten tukitoimenpiteisiin.

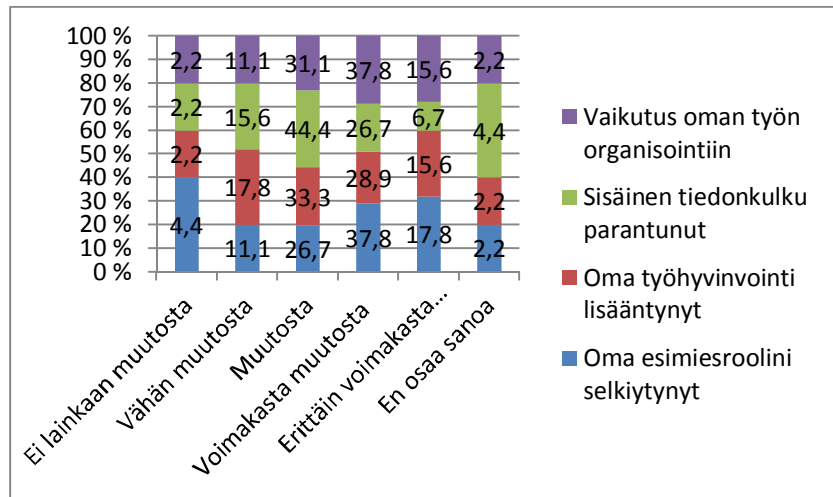
Seuraavassa on sisällön analyysin avulla purettu teemoiksi vastaajien esille nostamat yksilölliset merkittävimmät muutokset omassa organisaatiokäyttäytymisessä, jotka ovat seuraavat (n=30):

- *Johtamisen funktioiden kehittyminen (sis. Organisoinnin ja suunnittelun kehittymisen, päätöksenteon kehittymisen, rationaalisemman työskentelytavan)*
- *Teknologian hyödyntämisen esimiestyön tukena (esim. sähköpostin käyttö)*
- *Asenteellisesti positiivisempi suhtautuminen kehittymiseen ja kehittämiseen*
- *Vuorovaikutuksen lisääntyminen, koska huomioitu ihmisten/tilanteiden erilaisuus, enemmän aikaa alaisille*
- *Opittujen toimintamallien käyttöönotto tehostanut mm. ajankäyttöä ja tarjonnut uusia aikaresursseja henkilöstön johtamiseen*

Kuten vastauksista huomataan, useat teemat ovat eräänlainen merkki koulutuksen vaikuttavuuden moniulotteisuudesta ja laaja-alaisuudesta. Käyttäytymisen muutoksilla on hyvät edellytykset saavuttaa myös organisatorista muutosta. Toisaalta on muistettava, että vaikutukset organisaatioissa saattavat vaihdella, koska organisatorisiin muutoksiin vaikuttavat myös monet muut tekijät yhdessä yksilötekijöiden kanssa.

### 3.4.2 Koulutuksen jälkeiset vaikutukset organisaatiossa

Koulutuksen vaikutukset voivat ilmetä monin eri tavoin sekä yksilö että organisaatio sekä verkostotasoilla. Tässä selvityksessä Kirkpatrickin viitekehyksen perusteella on kiinnostuttu erityisesti hankkeessa järjestettyjen koulutusten vaikuttavuudesta yksilö- ja organisaatiotasoilla. Seuraavassa kuviossa 11. on esitetty hankkeelle osaksi myös tavoitteiksi asetettujen vaikutusten tarkastelua yksilö- ja organisaatiotasoilla.



**KUVIO 11. KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS YKSILÖ- JA ORGANISAATIO TASOLLA (N=45).**

Kuviosta 11. voimme todeta, että yli puolet vastaajista kokee koulutuksen vaikuttaneen oman työn organisointiin ja oman esimiesroolin selkiytymiseen voimakkaasti ja/tai erittäin voimakkaasti. Oman työhyvinvoinnin kokee 44.5 % vastaajista voimakkaasti ja/tai erittäin voimakkaasti lisääntyneen. Sisäiseen tiedonkulkuun noin joka kolmas vastaajista kokee koulutuksen vaikuttaneen osaltaan voimakkaasti/erittäin voimakkaasti. Kun näihin lukuihin lisätään vielä vastausvaihtoehto 3 (jotain) muutosta on koulutuksen myötä tapahtunut, niin saadaan seuraavat koulutuksen yleiset vaikuttavuudet:

- Vaikutus oman työn organisointiin  
(Vastaajista 84.5 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)
- Sisäisen tiedonkulun parantuminen organisaatiossa  
(Vastaajista 77.8 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)
- Oma työhyvinvointi on lisääntynyt  
(Vastaajista 77.8 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)
- Oma esimiesrooli on selkiytynyt  
(Vastaajista 82.3 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)

Vastauksien osalta on huomioitava myös yksilölliset erot ja kokemukset koulutuksen vaikuttavuudesta. Koulutusohjelmien osalta vastaajien näkemykset eivät poikenneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Vastaajilta kysyttiin myös koulutuksen jälkeistä vaikuttavuutta siinä, miten koulutus on vaikuttanut organisaation toimintaan ja mahdollisesti tuloksellisuuteen. Sisällön analyysin avulla yksittäiset vastaukset on pyritty teemoittelu hyödyntäen kuvaamaan yleisemmällä tasolla. Seuraavassa taulukossa on esitelty koulutusten mahdolliset vaikutukset organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa vastaajien kokemina näkemysinä.

Koulutuksen vaikutukset organisaation toiminnassa	Vaikutus tuloksellisuuteen
I. Johtajuuden kehitys	<i>1. Vastuualueiden tunnistaminen</i> <i>2. Kokonaisuuksien parempi hallinta</i> <i>3. Oman työhyvinvoinnin paraneminen</i>
II. Toiminta tavoitteellisempaa ja organisoidumpaa	<i>1. Panostus keskeisiin asioihin</i> <i>2. Vastuun jakaminen</i> <i>3. Puutteiden parempi havainnointi</i> <i>4. Tehokkaammat käytännöt</i> <i>5. Kannattavuuden paraneminen</i>
III. Lisääntynyt vuorovaikutus organisaatiossa	<i>1. Työilmapiirin yleinen paraneminen</i> <i>2. Henkilöstön työmotivaatio on lisääntynyt</i> <i>3. Avoimuus asioille lisääntynyt</i> <i>4. Vähentänyt epäselvien tilanteiden lkm</i> <i>5. Lisännyt yhteisön jäsenten välistä luottamusta</i> <i>6. Lisännyt asiakkaiden tyytyväisyyttä ja luottamusta</i>
IV. Vaikutuksia ei vielä kyetä arvioimaan ja/tai ei ole ollut vaikutusta tai vähän vaikutusta koulutuksen jälkeen lyhyellä aikavälillä	

### TAULUKKO. KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS ORGANISAATION TOIMINTAAN JA TULOKSELLISUUTEEN.

Saatujen vastausten perusteella (n=28) koulutuksen vaikuttavuus organisaation toiminnassa näyttäisi olevan moniulotteinen ja kompleksinen ilmiö, johon saattavat vaikuttaa useat eri tekijät (yksittäisten tekijöiden vaikutukset) ja näiden erilaisten tekijöiden yhteisvaikutukset. Tässä selvityksessä näyttäisi siltä, että vastaajat näkevät johtajuuden kehittymisellä olevan merkitystä organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa erityisesti vastuualueiden tunnistamisen, kokonaisuuksien paremman hallinnan ja oman työhyvinvoinnin paranemisen kautta. Tavoitteellisemman ja organisoidumman toiminnan nähtiin vaikuttavan asioiden fokusointiin ja asioiden tekemisen organisointiin/toteutukseen vastuuta jakamalla, paremmilla käytänteillä ja kyvykkyydellä havaita paremmin mahdollisia ongelmia. Tavoitteellisuudella ja organisoinnilla osa vastaajista koki omassa organisaatiossaan kannattavuuden parantuneen lyhyellä aikavälillä. Vuorovaikutuksen lisääntymisellä organisaatioissa nähtiin olevan vaikutusta työilmapiirin muutokseen, henkilöstön työmotivaatioon, avoimuuden lisääntymiselle, epäselvien tilanteiden vähenemiseen, lisääntyneeseen

luottamukseen henkilöiden välillä ja osa vastaajista oli kokenut vuorovaikutuksen lisääntymisen jopa lyhyellä aikavälillä parantaneen asiakastytyvääisyyttä ja asiakkaiden luottamusta organisaation toimintaan. Toisaalta merkittävä osa vastaajista näki myös koulutusten vaikutusten olevan vaikeasti todennettavissa lyhyellä aikajänteellä tai eivät nähneet kuin vähän vaikutusta ja/tai ei lainkaan vaikutusta organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen.

Saatujen vastausten perusteella voidaan, todeta, että vaikuttavuus on moniulotteinen ja -merkityksellinen asia, joka näyttäytyy yksilöiden kokemana hyvinkin erilaisina vaikuttavuuden kokemuksina, joissa vaikuttavuus kuitenkin liittyy useimmiten esimiestyön/johtamisen kehittymiseen yksilötasolla ja tämän kehityksen säteilyvaikutuksiin organisaatiossa. Toiseksi vaikuttavuus voidaan linkittää organisaation toimintaan ja vuorovaikutukseen sekä näiden tekijöiden muutosten vaikutuksiin itse toiminnan ja erilaisten suhteiden kehittymiselle. Koulutuksella voi olla hyvin monenlaiset vaikutukset organisaatiotasolla, joista osa vaikutuksista voi realisoitua hyvinkin lyhyellä aikajänteellä, mutta usein vaikuttavuus saattaa olla helpommin tunnistettavassa pidemmällä aikajänteellä monien tekijöiden osalta intersubjektiivisemmin ja objektiivisemmin.

Usein koulutuksen vaikuttavuudessa on huomioitava myös toimijoiden aikomusten merkitys johtajuuden, organisaation toiminnan ja erilaisten suhteiden kehittämisessä. Koulutukseen osallistuneiden henkilöiden aikomuksia selvitettiin myös koulutuksen vaikuttavuuden näkökulmasta siten, että vastaajia pyydettiin tuomaan esille asioita siitä, miten henkilö aikoo hyödyntää koulutuksessa oppimaansa tietämystä/osaamista organisaatiossaan. Seuraavassa on esitelty tiivistetysti (n=31) vastaajien esille nostamia koulutuksen vaikutuksesta syntyneitä mahdollisia aikomuksia:

- Koulutuksessa saadun tietämyksen jakaminen organisaatiossa ja kannustaminen kehittymään
- Koulutuksessa saatujen johtamisen työkalujen käyttöönotto: (kehityskeskustelut, vastuumatriisi, operatiivinen vuosikello, viestintämuodot henkilöstölle, palaverikäytännöt, työnkierto)
- Työssäjaksamisen kehittäminen, jossa olennaisena osana työterveyshuolto
- Erilaisuuden hyödyntäminen toiminnassa
- Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kehittäminen avoimuutta ja keskustelua tukevilla toimenpiteillä
- Pienten muutosten strategia

Aikomusten osalta esille nousivat erilaisten aikomusten mahdollisuudet ja tietämyksen jakaminen organisaatiossa sekä erilaisten menetelmien hyödyntäminen käytännössä. Koulutuksen vaikuttavuuden näkökulmasta aikomukset ovat myös keskeinen osa koulutuksen vaikuttavuutta, vaikka aikomukset eivät ole vielä realisoituneet käytännön toiminnaksi. Toisaalta käytännön toiminta perustuu juuri erilaisiin aikomuksiin. Koulutusten vaikuttavuuden arvioinneissa tulisikin aikomukset huomioida yhtenä

keskeisenä vaikuttavuuden osatekijänä yhdessä yksilön käyttäytymisen kanssa.

### 3.4.3 Koulutuksen jälkeen esille nousseet tarpeet sekä haasteet

Tulevaisuuden esimies- ja johtamisen jatkokoulutusten asiakas (opiskelija) -lähtöisen kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakaslähtöiset jatkokoulutustarpeet mahdollisten jatkokoulutusten sisältöjen painotusten ja teemojen kehittämisen kannalta. Uudet esimies- ja johtamisen koulutukset osittain perustuvat myös ajankohtaan kohdistuviin asiakas- ja asiatarpeisiin ainakin osittain. Näin ollen asiakkaan tarpeista ja lähtökohdista tapahtuva koulutussuunnittelu on osa laajempaa tulevaisuuden koulutusten suunnittelu- ja kehittämistyötä.

Tämän selvityksen osalta vastaajia pyydettiin myös tuomaan esille mahdollisia jatkokoulutustarpeita, jotka luokiteltiin yleisimmin seuraavaksi jatkokoulutuksen tarveteemoiksi (n=26):

- Jatkokursseja joissa tukea esimiehenä jaksamiselle
- Esimies- ja johtamisen taitoja erityisesti:
  - Pedagogiikka
  - Asiantuntijuusjohtaja
- Vuorovaikutusta ja yhteistyötä tukevaa koulutusta
- Liiketoimintaosaamisen syventämisen tarpeet erityisesti:
  - Taloushallinnon osaamisessa
  - Kansainvälistymisen osaamisessa
  - Myyntityöosaamisessa
- Johtamisen ja esimiestyön ajankohtaispäiviä
- Henkilöstöhallinnon koulutusta
  - Esim. Yt-neuvotteluosaamista
- Sisäisen yrittäjyyden koulutusta yrityksen henkilöstölle
- Ryhmäkeskustelupäiviä erilaisista esimiesten/johtajien ongelmatilanteista ja mahdollisista ratkaisumenetelmistä
- Psykologista osaamista konflikti/kriisitilanteiden hallintaan

Vastauksista voidaan todeta jälleen vastaajien erilaisten tarpeiden rikkaus, joista esille nousivat mm. perinteiset liiketoimintaosaamisen syventämisen tarpeet, Esimies- ja johtajan taidot sekä -tuen tarpeet. Osa vastaajista kaipasi tiiviitä (ajankohtaisia) johtamisen ja esimiestyön teemapäiviä sekä ryhmäkeskustelupäiviä erilaisista esimiestyön/johtamisen mahdollisista ongelmista/ratkaisuvaihtoehdoista. Lisäksi erityyppisiä koulutusten tarvetta oli henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseksi, henkilöstön sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi, yhteistyötaitojen kehittämiseksi ja konfliktin/kriisin hallinnan osaamiselle. Vertailuna aikaisempaan Kokkosen (2008) selvitykseen jatkokoulutustarpeista tässä selvityksessä ei korostunut erityisesti muutosjohtamisen tarve erityisenä teemana kuten Kokkosen selvityksessä.



## 4. Selvityksen yhteenveto ja johtopäätökset

Selvityksen tarkoituksena on ollut arvioida Hyvä Johtaja -hankkeessa toteutettujen koulutusten vaikuttaa Kirkpatrickin viitekehyksen avulla. Toiseksi hankkeen onnistumista arvioidaan myös hankkeelle asetettujen keskeisten tavoitteiden saavuttamisena asiakaslähtöisen kyselypalautteen perusteella. Tässä hankkeessa tämä tarkoittaa käytännössä seuraavien asioiden arviointia:

- 1) Ovatko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden esimies- ja johtamisen taidot parantuneet/kehittyneet? (Jos ovat niin miten?)
- 2) Onko koulutukseen osallistuneiden henkilöiden työhyvinvointi ja oman työn hallinta parantunut koulutuksen avulla?
- 3) Onko koulutus ollut osallistuneiden henkilöiden mielestä asiakaslähtöistä ja asiakastarpeita huomioivaa?
- 4) Miten koulutus on vaikuttanut osallistuneiden henkilöiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden toimintaan?
- 5) Onko koulutus lisännyt vuoropuhelua ja yhteistyötä koulutukseen osallistuneiden henkilöiden omassa työssä, organisaatiossa ja sidosryhmäsuhteissa?

Kirkpatrickin viitekehyksen perusteella koulutukseen osallistuneiden henkilöiden **1) motivaation ja koulutustyytyväisyyden osalta** voidaan yleisesti todeta, että vastaajien merkityksellisimmät motivaatiotekijät koulutukseen osallistumiselle liittyvät tarpeeseen päivittää osaamista ja haluun oppia uutta. Koulutusohjelmakohtaiset koulutukseen osallistumisen motiivit olivat varsin samansuuntaiset toisaalta yksilölliset poikkeukset huomioiden. Tyytyväisimpiä koulutukseen osallistujat olivat opettajien pätevyyteen, hyvään valmistautumiseen ja käytettyihin oppimismenetelmiin. Vähintään 75 % kaikista koulutukseen osallistuneista kyselyyn vastanneista piti kaikkia kysytyjä koulutuksen tyytyväisyystekijöitä hyvin tai erittäin hyvin

onnistuneina. Joten yleisesti koulutusten onnistumista koulutustyytyväisyyden näkökulmasta voidaan pitää hyvin onnistuneena tai erittäin hyvin onnistuneena. Koulutusohjelmittain koulutustyytyväisyys - tekijät eivät tilastollisesti merkittävästi poikenneet toisistaan. Koulutusten vahvuutena pidettiin erityisesti vertaistukea ja keskustelemaa ilmapiiriä.

Koulutuksen näkökulmasta **2) oppimisen ja vaikuttavuuden haasteina** on usein erityisesti myös se, jos koulutukseen panostettu aika koulutukseen jäi osallistujien näkökulmasta liian vähäiseksi. Tämän selvityksen mukaan 4/5 vastaajasta koki panostaneensa koulutukseen ja oppimiseen riittävästi tai erittäin paljon aikaa ja joka viides katsoi koulutukseen panostetun ajan olleen riittämätön. Vastaajista suurin osa (86.7%) piti koulutuksessa opittuja asioita oman työn kannalta merkityksellisinä tai erittäin merkityksellisinä. Lisäksi vastaajista (84.5 %) katsoi myös koulutuksen yleisesti antaneen merkityksellisiä ja/tai erittäin merkityksellisiä uusia näkemyksiä itselleen. Koko vastaajajoukon osalta koulutukset näyttivät mahdollistaneen vähiten vastaajien organisatoristen kehittämisen tarpeiden havaitsemisen. Toisaalta kuitenkin yli puolet vastaajista (55.5%) koki koulutuksen tuoneen merkittävästi ja/tai erittäin merkittävästi uusia ideoita vastaajan organisaation kehittämiseen. Vastaajien merkityksellisimmät oppimiskokemukset olivat moninaiset. Vastauksissa korostuivat oman esimies- ja johtajaroolin selkeytyminen sekä vastuu oman työn, työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisestä. Lisäksi erilaiset vertaistukikeskustelut ja menetelmien käyttökokemukset tukivat oppimista ja identiteetin vahvistumista käytännössä.

**3) Koulutuksen vaikuttavuus omaan käyttäytymiseen** vastaajien osalta on ollut merkityksellisintä omien työtapojen muuttamisessa, vuorovaikutuksen lisääntymisessä ja kannustavassa vaikutuksessa uudistamaan omia työtapoja. Yli puolet vastaajista koki myös oman esimiessuhteen kohentuneen ainakin osittain, mutta toisaalta lähes joka kuudes ei osannut sanoa mitään mahdollisista vaikutuksista omaan esimiessuhteeseensa. Lisäksi kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että olisi saanut koulutuksen ansiosta positiivista palautetta omalta organisaatiolta. Vastaajien merkittävimmät organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät koulutukselliset vaikutukset ovat kohdistuneet toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja itse toiminnan tukemiseen koulutuksessa opittuja toimintamallien käyttöönottamisella, vuorovaikutusta lisäämällä ja positiivisella asenteellisella suhtautumisella toiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen.

Tässä selvityksessä Kirkpatrickin viitekehyksen perusteella on kiinnostuttu erityisesti hankkeessa järjestettyjen **koulutusten vaikuttavuudesta yksilö ja 4) organisaatiotasolla**. Seuraavassa selvityksessä vastaajien esille nostamat koulutuksen yleiset vaikuttavuudet:

- Vaikutus oman työn organisointiin  
(Vastaajista 84.5 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)
- Sisäisen tiedonkulun parantuminen organisaatiossa  
(Vastaajista 77.8 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)
- Oma työhyvinvointi on lisääntynyt  
(Vastaajista 77.8 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)

- Oma esimiesrooli on selkiytynyt  
(Vastaajista 82,3 % kokee koulutuksen vaikuttaneen)

Tämän selvityksen tulosten perusteella vaikuttavuus yleisesti näyttäisi olevan moniulotteinen ja -merkityksellinen asia, joka näyttäytyy yksilöiden kokemana hyvinkin erilaisina vaikuttavuuden kokemuksina, joissa vaikuttavuus kuitenkin liittyy useimmiten esimiestyön/johtamisen kehittymiseen yksilötasolla ja tämän kehityksen säteilyvaikutuksiin organisaatiossa. Toiseksi vaikuttavuus voidaan linkittää organisaation toimintaan ja vuorovaikutukseen sekä näiden tekijöiden muutosten vaikutuksiin itse toiminnan ja erilaisten suhteiden kehittymiselle. Koulutuksella voi olla hyvin monenlaiset vaikutukset organisaatiotasolla, joista osa vaikutuksista voi realisoitua hyvinkin lyhyellä aikajänteellä, mutta usein vaikuttavuus saattaa olla helpommin tunnistettavassa pidemmällä aikajänteellä monien tekijöiden osalta intersubjektiivisemmin ja objektiivisemmin.

Vastauksena hankkeelle esitettyjen arviointikysymysten osalta voidaan todeta seuraavaa:

**Vastaus kysymyksiin 1 ja 2:** *"Hyvä Johtaja -hankkeen koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden esimies- ja johtamisen taidot näyttäisivät yleisesti parantuneen/kehittyneen varsin hyvin tai erittäin hyvin oman työn organisoinnin osalta, sisäisen tiedonkulun parantumisena, henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja oman esimiesroolin selkeytymisenä. Lisäksi koulutusten katsottiin jopa edistäneen yli puolella koulutukseen osallistuneista henkilöistä organisatoristen mahdollisuuksien tunnistamista."*

**Kysymys 3:** *" ¾ vastaajista katsoo koulutuksen olleen yksilöllistä ja yksilöllisiä (asiakas-) tarpeita huomioivaa kaikkien koulutusohjelmien osalta."*

**Kysymys 4:** *"Koulutuksen vaikuttavuus näyttää liittyvän useimmiten esimiestyön/johtamisen kehittymiseen yksilötasolla ja tämän kehityksen säteilyvaikutuksiin organisaatiossa. Toiseksi vaikuttavuus voidaan linkittää organisaation toimintaan (erilaisia uusia menetelmiä käyttöönottamalla) ja vuorovaikutukseen (asenteellista muutoksen myötä) sekä näiden tekijöiden muutosten vaikutuksiin itse toiminnan ja erilaisten suhteiden kehittymiselle."*

**Kysymys 5:** *" Vastaajista 77,8 % kokee koulutuksen edistäneen oman organisaation sisäistä tiedonkulkua. Lisäksi vastaajista 55,6 % kokee koulutuksen lisänneen yleistä vuorovaikutusta omassa organisaatiossa, mutta lähes yhtä suuri joukko ei osannut sanoa tai oli eri mieltä asian suhteen. Lisäksi sidosryhmävuorovaikutukset nosti esille vain yksi henkilö. Nämä vastaukset todennäköisesti ainakin osittain näkyivät todennäköisesti myös jatkokoulutuksen tarpeissa esimerkiksi vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen esille nostettuina jatkokoulutustarpeina."*

Lopuksi tulevaisuuden esimies- ja johtamisen koulutusten asiakaslähtöisen kehittämisen välineinä tulee erityisesti huomioida koulutuksiin

osallistuneiden henkilöiden esille nostamat heikkous- ja kehittämisideat, jotka tämän selvityksen perusteella olivat seuraavat:

#### **KOULUTUSTEN HEIKKOUKSIEN TEEMAT:**

##### **1) Opettajien heikkous**

- Opettajien asiaosaamisen/-menetelmien käytön heterogeenisyys
- Naiivi käytännön työelämän tuntemus
- Sitouttaminen koulutukseen (ryhmädynamiikan hiipuminen)
- Henkilökohtaisuus

##### **2) Koulutukseen osallistujan organisaatio**

- Oman organisaation tuki koulutukselle puutteellinen
- Omasta organisaatiosta liikaa edustajia ryhmitöissä

##### **3) Koulutuksen ajallinen kesto**

- Liian pitkä koulutus ajallisesti
- Paljon asiaa liian vähän aikaa sisäistää asioita
- Koulutukseen osallistumisen vaikeudet

##### **4) Koulutuksen asiasisältö**

- Joidenkin asiasisältöjen merkityksettömyys yksilölle
- Liiallinen teoreettisuus
- Liian vähän teoriaa
- Asioiden tiivistämistä (liikaa toistoa)
- Yleistä tiedossa olevaa asiaa
- Kapea fokuusoittaminen (uudet esimiehet)

##### **5) Ekologisuus ja teknologian kehitys**

- Koulutus tuotti paljon ympäristöä kuormittavaa paperimassaa
- Optima on aikansa elänyt sähköinen platformi

#### **KOULUTUSTEN KEHITTÄMISEN TEEMAT:**

##### **1) Koulutussisällöt**

- Asiakaslähtöistä sisältöjen valintaa
- Asiasisältöjen tiivistämistä
- Käytäntöä mukaan enemmän sisältöihin

##### **2) Koulutuksen organisointi**

- Aktiivisempaa sitouttamista koulutukseen
- Aktiivisempaa seuranta koulutuksen aikana
- Hienojakoisempien kehittämisen ryhmien muodostaminen (esim. teollisuus)
- Sähköisen teknologian monipuolisempaa hyödyntämistä oppimista tukemaan
- Miten sitouttaa koulutukseen osallistujan muita organisaation henkilöitä mukaan osaksi koulutusta?

## **5. Mahdolliset käytännön toimenpiteet tulevaisuuden johtamista koskevien koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa?**

Tämän selvityksen tulosten perusteella Johtamisen -koulutusohjelmia näyttäisi olevan tarvetta kehittää sisällöllisesti ja organisoinnin näkökulmista siten, että asiakaslähtöistä vaikuttavuutta voitaisiin edelleen kehittää erilaisin käytännön toimenpiteiden avulla:

- Tuomalla jatkokoulutusmahdollisuuksia niissä teemoissa, joissa näyttää olevan erityisesti asiakastarvetta, kuten esimerkiksi tämän selvityksen osalta liiketoimintaosaamisen ja johtamisen faktatietämyksen syventämisessä sekä sisäisen yrittäjyyden organisatorisessa kehittämisessä (Koulutuksen asiasisältöjen kehittäminen)
- Lisäämällä työelämän ja koulutuksen välistä vuoropuhelua sekä yksilöllisyyden huomioimista kuten, hyödyntämällä vielä enemmän koulutuksessa mukana olevien toimijoiden haasteiden hahmottamista ja ratkaisupyrkimyksiä esimerkiksi kehittämis-/ongelmalähtöisten klinikka-työskentelyn edelleen kehittämisen ja case menetelmällisin keinoin (koulutuksessa mukana olevista organisaatioista toimijatapausten tekeminen, yritystarinat) (Opettajien heikkouksien ja asiasisältöjen kehittäminen)
- Koulutukseen sitoutumista ja koulutuksen pitkäaikaista vaikuttavuutta voidaan pyrkiä edistämään asiakkaiden kontaktointia/vertaistukea edelleen lisäämällä, osallistavia, toiminnallisia, dialogisia ja luovuusmenetelmiä sekä ICT-teknologiaa hyödyntämällä (Koulutukseen osallistujan ja hänen organisaationsa sitouttaminen, koulutuksen aikajänne vaikuttavuuden näkökulmasta ja koulutuksen asiasisältöjen kehittäminen, ekologisuus ja teknologian kehityksen hyödyntäminen)

- Koulutukseen sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta voidaan lisätä koulutuksen alkuvaiheen kartoituksen lisäksi myös koulutuksen aikaisilla (ns. osatavoite) arvioinneilla ja loppuarvioinneilla organisaatioissa paikan päällä. Kun arviointi viedään organisaatioiden sisälle (paikan päälle), niin tämä voi sitouttaa myös koulutukseen osallistujan oman organisaation muita toimijoita (esimerkiksi johdon) mukaan muutokseen/kehittymiseen ja tukea samalla koulutuksen tietämyksen/osaamisen siirtovaikuttavuutta yksilö-/organisaatiotasolla (Koulutukseen osallistujan ja hänen organisaationsa sitouttaminen, koulutuksen aikajänne vaikuttavuuden näkökulmasta ja koulutuksen asiasisältöjen kehittäminen)

- Koulutuksen alussa on tärkeää luoda koulutukseen osallistujille realistinen kuva koulutuksen sisällöistä, toimintatavoista ja tavoitteista sekä mahdollisuuksista, jolloin koulutukseen osallistujat osaavat suhteuttaa omat koulutukseen liittyvät odotukset ja merkitykset realistisesti suhteessa koulutuksen tarjoamaan oppimisen mahdollisuuksiin (Koulutukseen osallistujan ja hänen organisaation sitouttaminen)

## LÄHTEET

Juuti, P., ja Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, Jyväskylä, Ps-Kustannus.

Järvinen, A., Koivisto, T., Poikela, E., ja Valkama, H. (2000). Työ ja koulutus muutoksessa – vaikuttavan oppimisen organisoiminen. Teoksessa R. Raivola (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/2000, Helsinki, Edita.

Kantanen, U. (1996). Henkilöstökoulutus, sen vaikutukset ja tuloksellisuus yrityksen näkökulmasta, Vammala, Vammalan kirjapaino.

Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publisher Inc.

Kokkonen, V. (2008). Johtamisen taidot -hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus. Mikkeli Business Campus Publications. N-80.

Kylmälahti, M., ja Paunonen, K. (2003). ”Oli hyvä laittaa itsensä likoon” Kuntaorganisaation johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi, Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Pro Gradu –tutkielma, Jyväskylä.

Lindström, K. (1994). Työyhteisön kehittämisen toiminnan arviointi, Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, Työterveyslaitos, Helsinki.

Opetushallitus. (1998). Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli, Arviointi 7/98, Helsinki, Yliopistopaino.

Raivola, R., Valtonen, P., & Vuorensyrjä, M. (2000). Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa R. Raivola (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen, Koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia, Suomen Akatemian julkaisuja 2/2000, Helsinki, Edita.

Tenhula, T. (2007). Valtakunnallisesti vaikuttavaa koulutusta. Selvitys valtakunnallisen TieVie-Virtuaaliyliopistohankkeen vaikuttavuudesta. Suomen virtuaaliyliopiston julkaisuja. Paino Multiprint Oy. Helsinki.

Vaherva, T. (1983). Koulutuksen vaikuttavuus, käsiteanalyttistä tarkastelua ja viitekehyksen hahmottelua, Jyväskylän yliopiston, Kasvatustieteiden laitoksen julkaisuja.

Vaherva, T. (1988). Yrityskoulutuksen laaja-alaisesta arvioinnista. Teoksessa A. Peltomäki (toim.) Tuloksellinen koulutus, Turku, Aavarantasarja.

Varila, J. (1992). Henkilöstön kehittämisen kohteet ja tulosalueet, Aikuiskasvatus 12 (3), 132-135.

Valtonen, P. (1997). Koulutuksen vaikuttavuustutkimuksen tila Suomessa, Teoksessa R. Raivola, P. Valtonen & M. Vuorensyrjä (toim) Koulutus, yhteiskunta ja menestys, Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia, Helsinki, Edita.



### Sähköpostikyselyn saate

Arvoisa vastaanottaja,

Lähestymme teitä kyselyllä koskien Aalto yliopiston Kauppakorkeakoulun Pienyritys-keskuksen järjestämää Hyvä johtaja -hankkeeseen sisältyviä Voimavaroja esimiestyöhön -ohjelmia Mikkelissä ja Savonlinnassa, Esimiesvalmennus -ohjelmaa Pieksämäellä sekä Yrittäjä –kehity esimiehenä –ohjelmaa Mikkelissä.

Keräämme palautetta koulutustyytyväisyydestä, koulutuksen vaikuttavuudesta omassa ja organisaatiosi toiminnassa sekä mahdollisista jatkokoulutustarpeistasi. Pyydämme vastaamaan kyselyyn sähköisesti. Vastaaminen vie aikaa keskimäärin 5 minuuttia. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan Jari Salmisen kirjoittama Uuden esimiehen kirja, joka useammalta näkökulmalta tarkastelee esimiestyötä.

Lisätietoja kyselystä antavat Aalto yliopiston kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuksesta Leena Kivistö, leena.kivisto@pyk.hkkk.fi, puh. 010 2178 615 ja Tomi Heimonen, tomi.heimonen@aalto.fi, puh. 010 2178 608.

*Ajatuksesi, kokemuksesi, näkemyksesi ja tarpeesi ovat meille tärkeitä asiakaslähtöisen koulutustoimintamme kehittämiseksi!*

## Taustatiedot

- |   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| 1. Sukupuoli                                      | Nainen   | Mies                          |
| 2. Ikä  | alle 25 vuotta<br>25-35 vuotta<br>36-45 vuotta   | 46-55 vuotta<br>yli 56 vuotta |
| 3. Minä vuonna osallistuit koulutukseen?          | 2008, 2009, 2010   |                               |
| 4. Millä paikkakunnalla osallistuit koulutukseen? | Mikkeli, Pieksämäki, Savonlinna  |                               |
| 5. Mihin koulutukseen osallistuit?                | Esimiesvalmennus, Voimavaroja esimiestyöhön,<br>Yrittäjä kehity esimiehenä   |                               |
| 6. Työkokemukseni koulutuksen alkaessa            | ei aikaisempaa kokemusta      6 -10 vuotta<br>alle 1 vuotta                      11 – 20 vuotta<br>1 – 5 vuotta                        yli 20 vuotta |                               |
| 7. Esimieskokemukseni koulutuksen alkaessa        | ei aikaisempaa kokemusta      6 -10 vuotta<br>alle 1 vuotta                      11 – 20 vuotta<br>1 – 5 vuotta                        yli 20 vuotta |                               |

## Motivaatio koulutukseen osallistumiselle

8. Arvioi koulutukseen osallistumisesi motivaatiota erilaisten tekijöiden osalta asteikolla 0-5, (1=ei ollenkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä, 0=en osaa sanoa)

Osallistuin työntäjän aloitteesta	5	4	3	2	1	0
Tarve päivittää osaamista	5	4	3	2	1	0
Yleinen halu oppia uutta	5	4	3	2	1	0
Yleneminen organisaatiossa	5	4	3	2	1	0
Jokin muu, mikä	5	4	3	2	1	0

## Koulutustyytyväisyys

9. Arvioi koulutustyytyväisyyttäsi seuraavissa kysymyksissä asteikolla 0-5, (1=erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin, 0=en osaa sanoa)

Miten koulutus vastasi odotuksiasi?	5	4	3	2	1	0
Miten koulutus kokonaisuudessaan onnistui?	5	4	3	2	1	0
Olivatko opettajat mielestäsi päteviä?	5	4	3	2	1	0
Olivatko opettajat mielestäsi valmistautuneet hyvin?	5	4	3	2	1	0

Huomioiko koulutus yksilölliset tarpeet?	5	4	3	2	1	0
Olivatko koulutusmateriaalit asianmukaiset?	5	4	3	2	1	0
Olivatko koulutustilat asianmukaiset?	5	4	3	2	1	0
Motivoiko käytetyt oppimismenetelmät oppimaan?	5	4	3	2	1	0

10. Mitkä olivat koulutusohjelman vahvuudet? \_\_\_\_\_

11. Mitkä olivat koulutusohjelman heikkoudet? \_\_\_\_\_

12. Miten kehittäisit koulutusohjelmaa? \_\_\_\_\_

### Oppiminen

13. Vastaa seuraaviin oppimista koskeviin kysymyksiin asteikolla 0-5, (1=ei lainkaan, 5=erittäin paljon, 0=en osaa sanoa)

Syvensikö koulutus taitojasi esimiehenä?	5	4	3	2	1	0
Antoiko koulutusohjelma uusia näkökulmia?	5	4	3	2	1	0
Toiko koulutus esiin uusia henkilökohtaisia kehittymistarpeita?	5	4	3	2	1	0
Olivatko opitut asiat hyödyllisiä työsi kannalta?	5	4	3	2	1	0
Toiko koulutus esiin uusia yritysکوhtaisia kehittymistarpeita?	5	4	3	2	1	0
Edistikö klinikkatyöskentely oppimista?	5	4	3	2	1	0

14. Kuinka paljon panostat omaa aikaasi oppimiseen koulutusohjelmassa asteikolla 0-5, (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon, 0=en osaa sanoa)? \_\_\_\_\_

15. Mikä oli tärkein koulutuksessa oppimasi asia? \_\_\_\_\_

### Käyttäytyminen

16. Vastaa seuraaviin käyttäytymistäsi koskeviin väittämiin asteikolla 0-5, (1=en lainkaan samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä, 0=en osaa sanoa)

Olen muuttanut työskentelytapojani koulutuksen jälkeen	5	4	3	2	1	0
Koin koulutuksen kannustaneen uudistamaan työtapojani	5	4	3	2	1	0
Koulutus on lisännyt vuorovaikutusta esimies-alaisuhteissani	5	4	3	2	1	0
Olen saanut positiivista palautetta uusista työskentelytavoistani	5	4	3	2	1	0
Suhde omaan esimieheeni on kehittynyt myönteisesti	5	4	3	2	1	0

17. Mitkä ovat olleet merkittävimmät muutokset työskentelytavoissani?\_\_\_\_\_

### **Vaikuttavuus**

18. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien sinun ja organisaatiosi kehittymistä asteikolla 0-5, (1= ei lainkaan, 5= erittäin paljon ja 0=en osaa sanoa)

Koulutusohjelmalla on ollut vaikutusta oman työn

organisointiin 5 4 3 2 1 0

Oma työhyvinvointini on lisääntynyt 5 4 3 2 1 0

Oma esimiesroolini on selkiytynyt 5 4 3 2 1 0

Vuorovaikutus organisaatiossa on kehittynyt

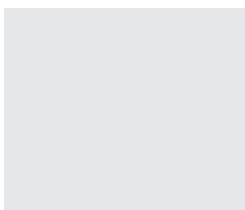
yleisesti positiivisesti 5 4 3 2 1 0

19. Miten koulutus on vaikuttanut organisaatiosi toimintaan ja mahdollisesti tuloksellisuuteen?\_\_\_\_\_

20. Miten aiot hyödyntää oppimaasi tietämystä/osaamista organisaatiossasi?\_\_\_\_\_

21. Mitä koulutuksellista tukea tarvitsisit tulevaisuudessa?\_\_\_\_\_

***KIITOS NÄKEMYKSISTÄSI, VAIVANNÄÖSTÄSI JA  
KÄYTTÄMÄSTÄSI AJASTA KYSELYYN VASTATESSASI!***



ISBN: 978-952-60-4076-9 (pdf)  
ISBN: 978-952-60-4075-2  
ISSN-L: 1799-4799  
ISSN: 1799-4802 (pdf)  
ISSN: 1799-4799

**Aalto-yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
**Pienyrityskeskus**  
**aalto.fi**

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**VÄITÖSKIRJAT**